Gestión de la cultura y el cambio organizacional

Juan Fernando Reinoso Lastra
José Alejandro Vera Calderón
Enrique Ramírez Ramírez

Universidad del Tolima
ACREDITADA DE ALTA CALIDAD
¡Construimos la universidad que soñamos!

Juan Fernando Reinoso Lastra

Administrador de empresas de la Universidad del Tolima, especialista en Educación con TIC de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), magister en Administración de la Universidad del Valle. Profesor de la Universidad del Tolima en el área de Emprendimiento y Director del Grupo de Investigación en Emprendimiento y Cultura Organizacional (ECO) de la Universidad del Tolima. Dentro de sus intereses de investigación se encuentran temas de ecosistema emprendedor, educación emprendedora y política de emprendimiento. Categorizado como Investigador Asociado y par reconocido por Minciencias.

Gestión de la cultura y el cambio organizacional

Juan Fernando Reinoso Lastra
José Alejandro Vera Calderón
Enrique Antonio Ramírez Ramírez

Universidad del Tolima
ACREDITADA DE ALTA CALIDAD
¡Construimos la universidad que soñamos!

2023

Reinoso Lastra, Juan Fernando
Gestión de la cultura y el cambio organizacional / Juan Fernando Reinoso Lastra, José Alejandro Vera Calderón, Enrique Antonio Ramírez Ramírez. -- 1ª. Ed. -- Ibagué : Sello Editorial Universidad del Tolima, 2023.
108 p. : il., tablas
Contenido: La cultura organizacional como objeto de estudio -- Marco referencial -- Gestión del cambio basado en la cultura organizacional -- Modelo de cultura organizacional -- Estrategias basadas en la cultura organizacional -- Conclusiones y recomendaciones.

ISBN: 978-628-7537-55-2

1. Clima organizacional 2. Cambio Organizacional 3. Investigación Organizacional I. Título II. Vera Calderón, José Alejandro III. Ramírez Ramírez, Enrique Antonio

658.402
R373g

© Universidad del Tolima, 2023
© Juan Fernando Reinoso Lastra, José Alejandro Vera Calderón, Enrique Antonio Ramírez Ramírez

Gestión de la cultura y el cambio organizacional

Primera edición.
ISBN versión electrónica 978-628-7537-55-2
Número de páginas: 108
Ibagué – Tolima – Colombia

Grupo de Investigación Emprendimiento y Cultura Organizacional ECO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Administración y Mercadeo
Universidad del Tolima

publicaciones@ut.edu.co

Corrección de estilo, diseño y diagramación: Colors Editores S.A.S. Ibagué, Tolima – Colombia.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin autorización expresa del titular del derecho de autor.

Tabla de contenido

Introducción **9**

Capítulo 1. La cultura organizacional como objeto de estudio **13**

1.1. Justificación 13

1.2. Planteamiento del problema y objetivos 19

1.3. Diseño metodológico para la investigación sobre cultura organizacional 19

1.4. Técnicas de recolección de la información 21

1.5. Instrumentos de recolección de información 22

Capítulo 2. Marco referencial **23**

2.1. Estado del arte 23

2.2. Marco teórico 27

2.2.1 Sobre el concepto de cultura organizacional 27

2.2.2 Su relación con el cambio y la transformación organizacional: visión sistémica 29

2.2.3 Gerencia y cultura organizacional 33

2.2.4 Análisis y medición de la cultura organizacional 35

2.2.5 Caracterización y tipos de cultura organizacional 36

Capítulo 3. Gestión del cambio basado en la cultura organizacional **41**

3.1. La necesidad de una visión sistémica y estratégica 41

3.2. Procesos de intervención de la cultura organizacional para la transformación organizacional 42

Capítulo 4. Modelo de cultura organizacional **47**

4.1. El sistema sociotécnico 47

4.2. El sistema cultural 51

4.2.1 Características sociodemográficas 52

4.2.2 A nivel de la persona como ser organizacional 58

4.3. Relación entre el sistema sociotécnico y el sistema cultural 65

4.3.1. A nivel organizacional: percepción de la organización e interacciones 65

Capítulo 5. Estrategias basadas en la cultura organizacional **79**

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones **93**

6.1. Conclusiones 93

6.2. Recomendaciones 94

Referencias bibliográficas **96**

Lista de tablas

Tabla 1. Estrategias gerenciales basadas en la cultura organizacional 79

Lista de figuras

Figura 1. Caracterización de la cultura organizacional 39
Figura 2. Género de los empleados de la empresa 53
Figura 3. Edad de los colaboradores de la empresa 54
Figura 4. Estado civil de las personas de la empresa 55
Figura 5. Experiencia administrativa del personal de la empresa 56
Figura 6. Nivel de educación de las personas de la empresa 57
Figura 7. Número de hijos por persona de la empresa 58
Figura 8. Ejercicio de valores personales de los colaboradores 59
Figura 9. Habilidades administrativas de los funcionarios de la empresa 60
Figura 10. Fortalezas personales de los funcionarios de la empresa 61
Figura 11. Debilidades personales de los funcionarios de la empresa 62
Figura 12. Aspectos personales más importantes de los colaboradores 63

Figura 13. Uso del tiempo libre de los funcionarios de la empresa 64
Figura 14. Descripción de la organización como metáfora 66
Figura 15. Evaluación personal de aspectos organizacionales 67
Figura 16. Evaluación personal de valores organizacionales 68
Figura 17. Normas organizacionales reconocidas 69
Figura 18. Ritos o ceremonias 70
Figura 19. Palabras más compartidas por las personas de la organización 71
Figura 20. Anécdotas o leyendas más comunes 72
Figura 21. Percepción personal sobre sistema de recompensas 73
Figura 22. Temas informales más comunes 74
Figura 23. Reconocimiento personal acerca de compañeros de trabajo 75
Figura 24. Grado de formalidad organizacional percibido en la empresa 76
Figura 25. Visión de situación del país 77

Introducción

El cambio está presente en todas las organizaciones, en diferentes dimensiones y aspectos (Scott, 2005) y a diferentes velocidades de interacción, lo cual demuestra la exigencia de una dinámica de respuesta a una mayor complejidad e incertidumbre del entorno (González, 2010). En ese escenario, se requiere abandonar viejas prácticas y modelos gerenciales, para dar paso a nuevos paradigmas multidimensionales que incorporan nuevas variables de gestión y configuraciones o formas organizacionales adecuadas a las tendencias de cambio del entorno y la transformación organizacional, en donde, la innovación, la creatividad, la transformación digital, los objetivos de desarrollo sostenible, la sociedad del conocimiento, las redes sociales, hacen parte de la nueva realidad organizacional.

Desde una visión sistémica, las tendencias del entorno organizacional muestran unas características predominantes y totalmente diferentes a las que existían en épocas anteriores, eso hace, que la organización como parte del entorno, entre en un proceso estratégico de transformación organizacional que la adapte a las nuevas condiciones presentes. En este contexto, los modelos gerenciales se construyen con nuevas variables de estudio y prácticas gerenciales, más enfocadas en la creatividad y la innovación, que residen en el talento

humano, siendo el eje fundamental o factor clave de los procesos de transformación organizacional. Es así como al identificar esos nuevos factores estratégicos y reconocer a las personas como portadoras y propietarias del talento humano, surge el concepto y uso gerencial de la cultura organizacional, abordado desde múltiples autores y organizaciones, que desde la teoría de las relaciones humanas y el desarrollo organizacional parten del concepto de organización como sistema social, en el cual la persona asume un rol que lo lleva a complementar su ser social con su ser racional, en un intercambio y equilibrio de intereses personales y organizacionales, que incorporan valores, actitudes, sentimientos, emociones, símbolos, relaciones interpersonales, mitos, creencias y grupos informales de trabajo, entre otras nuevas variables que deben ser incorporadas en los modelos de gestión organizacional.

Entonces, dado su valor estratégico frente al cambio, es necesario entender el concepto de la cultura organizacional como un nuevo paradigma para interpretar a las organizaciones, su visión sistémica para relacionarlo con el entorno y la organización, su caracterización, medición y su aplicación en la organización y la gerencia mediante estrategias para implementar procesos de trasformación organizacional. Tal como lo plantean Vesga et al. (2020) al realizar una investigación que relacionó la cultura organizacional con la disposición al cambio y encontrar que "existen relaciones significativas entre los factores y los tipos de cultura organizacional con las macro y microdimensiones de la disposición al cambio organizacional" (p. 52).

Se trata de solucionar un primer problema que es el desconocimiento de la cultura organizacional presente en las organizaciones como factor clave en la gerencia. La cultura organizacional se convierte en parte vital de la organización y la gerencia, pues, a pesar de

ser considerada algo abstracto y lejos de tener alguna representación, en la actualidad tiene un significado concreto en un sistema de valores, conductas, actitudes, normas, ritos, costumbres, entre otros elementos, que se hacen visibles en la organización, siendo susceptibles de ser monitoreadas y modificadas para orientarlas hacia los objetivos organizacionales a través de estrategias basadas en la misma.

Por otro lado, se aborda un segundo aspecto que plantea la escuela de las relaciones humanas, como es el desequilibrio entre la organización formal que representa los intereses organizacionales y la organización informal que representa los intereses de las personas. La formulación de estrategias basadas en la cultura organizacional permite la identificación, descripción y medición de sus elementos y aspectos principales, los cuales constituyen nuevos factores relacionados con las personas como seres sociales al ser parte de un colectivo social, que relacionados con las condiciones técnicas o económicas de sus trabajos, permite desarrollar estrategias gerenciales con mayor grado de aceptación y desarrollo dentro de la organización.

Para un primer capítulo, se presenta la cultura organizacional como objeto de estudio del análisis organizacional, dado su valor como un nuevo paradigma para interpretar la organización y la gerencia frente a tendencias de cambio del entorno. Así mismo, se presenta la descripción del problema que orienta una investigación sobre cultura organizacional, aportando una metodología utilizada para la caracterización de la cultura organizacional, su gestión, un modelo de cultura organizacional y algunas estrategias, sobre el entendido, que cada organización es diferente, precisamente, por su cultura organizacional.

En un segundo capítulo, se expone un marco referencial, abordando los diferentes aspectos que se

quieren presentar acerca de la cultura organizacional, sustentado debidamente por diversos autores, lo que muestra la complejidad, la diversidad de conceptos y aplicaciones de la cultura organizacional.

En un tercer capítulo, se propone una visión sistémica y estratégica para una gestión de la cultura organizacional, que parte del análisis del entorno, evaluación de factores externos que son tendencias del rededor, definidas como megatendencias, para relacionarlo con la transformación organizacional, a partir de la cultura organizacional.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el aporte de un modelo de gestión y organización basado en la cultura organizacional, a partir de la visión de la organización como sistema sociotécnico y sistema cultural, contribuyendo como ejemplo o referente de trabajo, un estudio de caso de una empresa regional.

Desde lo propositivo, en el quinto capítulo se aportan varias estrategias de intervención de la cultura organizacional, relacionadas desde una visión sistémica y estratégica, a partir de las tendencias de cambio del entorno.

Al final se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos que sirven de soporte a los contenidos del libro.

Capítulo 1

La cultura organizacional como objeto de estudio

1.1. Justificación

Para Calderón (2016) la cultura organizacional es un nuevo paradigma para interpretar de forma diferente la organización y la gerencia, que toma relevancia a partir de cambios en el entorno como la globalización, la tecnología, el conocimiento y la información. De la misma manera, ha sido objeto de estudio y tema de investigación por parte de diversos autores que ven en la cultura organizacional la continuidad de la búsqueda de productividad que siempre ha orientado la teoría organizacional, tal como lo expresa Dávila (2001), ahora desde una nueva perspectiva o paradigma. De otra parte, desde una justificación práctica, el análisis de la cultura organizacional que identifique más a una organización, sirve de base para la formulación de estrategias gerenciales que tengan que ver con su intervención y la elaboración de estudios por sectores u organizaciones que muestren algún grado de isomorfismo institucional dado algunos factores de mercado y operación compartidos.

La cultura organizacional plantea muchos retos teóricos y metodológicos que se enriquecen con el tiempo, en la medida que aparecen nuevas variables de estudio en

una dinámica organizacional caracterizada por el cambio, tal como lo describen Reyes y Moros (2019) son varias las disciplinas que aportan a este concepto dada su relación con las personas y la contextualización social y humana en las organizaciones.

En este caso, como lo expresan Agudelo y Velásquez (2011), se parte de reconocer que "las empresas construyen su propia ideología, sus valores, sus creencias, sus mitos, ritos y otros componentes que la identifican y la hacen única y particular" (p. 6), no obstante, muchas organizaciones "no tienen claridad del tipo de cultura que viven en el día a día y por ende no tienen como intervenirla o gestionarla" (p. 6). Esto se hace más evidente y necesario en tiempos donde los cambios adquieren una mayor velocidad y las estrategias se enfocan más en el talento humano. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la cultura organizacional es una "guía general del comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional" (p. 263).

De este modo, la cultura organizacional se convierte en un factor fundamental, tanto de la gerencia como de la organización, para lograr los objetivos organizacionales. Está conformada por aquellos aspectos relacionados con las personas como colectividad social y en su interacción social dentro de la organización como las creencias, los valores, las costumbres, los rituales y símbolos, entre otros, que son compartidos por todos los integrantes de una organización, los cuales constituyen su impronta y la diferencian de las demás organizaciones, a través de ello, se puede identificar, intervenir y reorientar los comportamientos, actitudes y valores de las personas, hacia los objetivos organizacionales, en un sano ejercicio de desarrollo personal y desarrollo organizacional.

La cultura organizacional revela la percepción de las personas acerca de su organización, de sus aspectos formales, de su gestión, siendo relacionada principalmente con los procesos de cambio y transformación organizacional, que se centran específicamente en el individuo como integrante de un grupo social que es la organización.

Como objeto de estudio, se pueden estudiar tanto los elementos que la conforman, su interacción, sus manifestaciones, su relación con las tendencias de cambio y procesos de transformación organizacional. Para efectos de comprensión se sitúa el cambio como factor externo y la transformación organizacional como factor interno, siendo precisamente la cultura organizacional el lazo que los une, lo que permite darle una visión sistémica y estratégica.

Ahora bien, al tratarse de un objeto de estudio, como en el caso de una empresa regional de servicios financieros, el problema es que en las organizaciones se implementan cambios en sus procesos administrativos y formas de trabajo mediante la incorporación de nuevas tecnologías, motivado por la exigencia de aumentar el número de clientes y cualificar el servicio, generando malestar entre las personas que conforman la organización, ocasionando problemas de menor productividad, agotamiento físico, alteración en el trabajo en equipo, mayor competencia y menor colaboración, quejas frecuentes, renuncias y menor compromiso con los objetivos de la organización. Estos cambios afectan el ambiente de trabajo y la convivencia entre sus integrantes, las interacciones sociales derivadas de su relación de trabajo disminuyen por el tiempo de dedicación y esfuerzo que demandan los nuevos procesos frente a la comodidad que sentían con la forma en la que realizaban los procesos, actividades o rutinas de trabajo ya establecidas. Los equipos de trabajo ya no se reflejan integrados y son expuestos a la presión de lograr nuevas

metas establecidas. Esto ha obstaculizado la gestión efectiva de la gerencia, pues afecta la productividad y la competitividad de la organización, al existir una resistencia al cambio y a las nuevas exigencias de las directivas. Las metas establecidas por la alta gerencia son más difíciles de lograr y la armonía de los equipos de trabajo se ha alterado.

Aunado a esto, la ocurrencia de la globalización, la revolución 4.0 y otros referentes en el ámbito político, económico, tecnológico, ecológico, legal y cultural muestran tendencias de cambio que afectan a las organizaciones en los niveles individual e institucional, lo que ha originado rupturas organizacionales. A juicio de Stephen y Coulter (2000, p. 312) es una modificación en las personas, estructura o tecnología, reafirmado por Valdés (2008), el cual manifiesta que es un asunto de adaptación de las organizaciones a las presiones o influencias del entorno.

Por esa razón, al afectar a las personas y la organización, la transformación organizacional debe estar soportada en una cultura organizacional fuerte, en la cual reside un conjunto de valores, creencias, mitos y principios originado por los fundadores y transmitido por los directivos de las organizaciones, al respecto, Deloitte (2016) afirma en su estudio que nueve de cada diez ejecutivos, 87%, dijeron que la cultura organizacional es importante, 54% la calificaron como muy importante, 9% por encima que el año anterior y señalaron la importancia de seleccionar personal identificado con la misma.

Por su parte, Anzola (2011) plantea que la perdurabilidad y competitividad de las organizaciones se ve amenazada por los fuertes cambios organizacionales, ante lo cual aparece la cultura organizacional como "marco de referencia y determinante de comportamiento individual y colectivo, que dan lugar a diferentes concepciones, significados, sentidos y manifestaciones" (p. 4), lo cual

puede ayudar a los procesos de adaptabilidad y respuesta al entorno mediante nuevas formas y estrategias organizacionales.

Otros autores como Schein (1988) consideran que desde una concepción dinámica de la cultura organizacional y para conocer los paradigmas culturales de la organización, se requiere un trabajo conjunto entre el investigador o asesor externo y personas que conforman la organización, a partir de ejercicios de observación, la realización de entrevistas y un trabajo profundo con aquellas personas dispuestas a externalizar las presunciones predominantes en el lugar de trabajo. La cultura no es visible, lo son tan solo sus manifestaciones, representa lo que no es formal, lo que se vincula con el individuo como ser social.

Por tal razón, se determina que la cultura organizacional es una ventaja competitiva, ya que incluida en estrategias definidas por la compañía produce resultados positivos tanto a nivel operativo como estratégico. Con base en lo anterior, las falencias de las organizaciones actualmente radican en la base de su cultura organizacional, aclarando que no solamente refleja su parte interna, sino que proyecta su imagen externa de forma recíproca.

Al referirse a la cultura organizacional por las características de sus integrantes y la existencia de subculturas dentro de la organización, Schermerhorn (2006) señala que:

> Los “profesionales asalariados” como los abogados, científicos, ingenieros y contadores son integrantes de subculturas ocupacionales que deben ser comprendidas por quienes los dirigen. Plantea que los profesionales tienen necesidades de autonomía laboral y de autoridad que pueden entrar en conflicto con los métodos de administración

> profesionales en donde la dirección y control se ejercen de "arriba hacia abajo". Si estas necesidades no son reconocidas y tratadas apropiadamente, los profesionales asalariados tendrán dificultades para integrarse a la cultura de la organización en su conjunto. (p. 42)

Teniendo en cuenta que las ausencias de creencias y trabajo de equipo en las empresas deben ser afrontadas a tiempo para evitar fracasos y afectación de los procesos organizacionales, entonces, una cultura organizacional, débil o ignorada, genera conflictos laborales disfuncionales o destructivos, ocasionando una pésima calidad del servicio, afectando categóricamente los objetivos de la organización.

Desde una etapa de diagnóstico, un estudio de la cultura organizacional busca evidenciar y caracterizar la existencia de unas relaciones sociales inherentes al ser humano como ser social, que influencian su productividad, para intervenirlas de manera adecuada, posibilitando que se pueda lograr un equilibrio entre metas personales y organizacionales. De esta manera, se mejora el ambiente de trabajo y se posibilita la orientación del talento humano hacia los objetivos organizacionales.

Ahora bien, Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) al hacer una revisión del concepto de cultura organizacional y la evolución cronológica en los métodos de medición utilizados por estudios empíricos, concluyen que el estudio de la cultura organizacional, dada su naturaleza, permanece en constante renovación, cada vez son más los factores e interrelaciones que aparecen en esa continua dinámica de las organizaciones y su entorno.

Dado que la cultura organizacional es un nuevo paradigma acerca de las organizaciones que son objeto de estudio, se presenta el diseño metodológico que se utilizó en la investigación sobre cultura organizacional

en una empresa regional de servicios financieros, referida anteriormente, que sirve de guía para posibles investigaciones sobre el tema en organizaciones.

1.2. Planteamiento del problema y objetivos

El cambio está presente en todas las actividades de la sociedad, lo cual crea condiciones de complejidad e incertidumbre que obliga a las organizaciones a dar respuestas continuas mediante procesos de transformación organizacional que en muchos casos muestran resistencia al cambio por parte de las personas y una inflexibilidad en sus estructuras organizacionales. Ante estas condiciones actuales, son las personas los factores sobre los cuales recae la competitividad y sobrevivencia de las organizaciones. En este sentido, se propone un reconocimiento de la cultura organizacional como un componente de la organización y la gerencia que representa a las personas en sus manifestaciones sociales e individuales.

Siendo así, los objetivos de un estudio de cultura organizacional se orientan hacia la caracterización de la cultura organizacional presente en una organización para construir un modelo que la represente tanto en la parte formal como informal, sobre el cual se puedan proponer estrategias de intervención.

1.3. Diseño metodológico para la investigación sobre cultura organizacional

En el diseño de la investigación sobre cultura organizacional, se define tanto el alcance de la investigación o profundidad, así como su enfoque que puede ser: cualitativo, cuantitativo o mixto. Estas investigaciones se orientan a proponer estrategias para el fortalecimiento de la organización, desde un fenómeno concreto que es la cultura organizacional; por lo cual, se aborda un proceso secuencial y sistemático de la situación objetiva, partiendo

de una problemática de investigación, posteriormente, se plantean las relaciones causales, se efectúa un análisis de revisión de referencias y edificación de fundamentos teóricos con los cuales se determinan las variables que permiten la comprensión del fenómeno, subsiguientemente se confecciona un diseño metodológico, se lleva a cabo la recolección de datos necesarios para generar y formular los resultados, y se determinan estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional. El proceso de investigación de la problemática debe efectuarse de una manera objetiva e imparcial, es decir, que nunca el investigador se inmiscuya, ya que la intención es prestar atención y relatar el fenómeno y no alterar su contexto.

La investigación sobre cultura organizacional es de tipo descriptiva, cuando solamente se indaga el fenómeno de estudio, conteniendo el análisis de la conducta de las variables dependientes e independientes que median durante el proceso investigativo (Bermúdez y Rodríguez, 2016), (Burgos y Bonisoli, 2016). A este respecto, Hernández-Sampieri (2014) indican que los estudios descriptivos detallan las propiedades, tipologías y perfiles de personas o grupos de análisis, donde se obtiene información de las variables, explicando que el objetivo no es mostrar cómo se relacionan estas, sino describir su comportamiento. Es de tipo propositivo cuando se incluyen las estrategias de intervención a la cultura organizacional.

Como ejemplo, se tomó el estudio de caso de una empresa regional de servicios financieros con una población conformada por 117 colaboradores. Para el análisis de la cultura organizacional es conveniente tomar toda la población, ante lo cual, se obtuvieron 108 encuestas respondidas, que corresponden al 92.3% de la misma. Se utilizó la técnica de encuesta mediante cuestionario estructurado con preguntas cerradas, el cual se validó y se le realizó análisis de confiabilidad mediante la revisión de tres expertos en el tema y una muestra piloto equivalente al 5%

de la población, es decir, seis colaboradores. El tratamiento de la información se hizo utilizando la herramienta informática SPSS, permitiendo seleccionar las variables más significativas del estudio y sus interrelaciones.

1.4. Técnicas de recolección de la información

Para información sobre sistema sociotécnico se utiliza la revisión documental sobre historia, misión, visión, objetivos, estructura organizacional, procesos y demás aspectos relacionados con la parte formal de la organización.

En lo que respecta al sistema cultural, por tratarse de las personas de la organización, se utilizó la técnica de encuesta.

- **Revisión documental**: permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también disponer de información que confirme o haga dudar alrededor de lo que el grupo encuestado ha mencionado (Gómina, 2012), con el fin de contrastar documentos de la institución y revisar la información relacionada con el objeto de estudio que, en este caso, es la cultura organizacional. Para la organización de ejemplo, se revisan los aspectos formales contenidos en sus manuales de funciones, procedimientos, procesos estratégicos: misión, visión, objetivos, estrategias, estructura organizacional. También, se realizó una revisión de diferentes investigaciones que permitieron obtener información de las metodologías aplicadas y los instrumentos utilizados para tal fin.

- **Encuesta**: la encuesta permite recolectar información primaria sobre diversos aspectos puntuales en un grupo de una manera uniforme, de forma que pueda realizar un diagnóstico del mismo. Para el caso de la encuesta aplicada a los funcionarios de la organización en mención, se realizó de forma individual, ordenada

> y dirigida, sin que esto involucrara sesgo en el proceso de obtener la información de las unidades analizadas. El cuestionario se diseñó para lograr la información de las dimensiones de estudio desde lo personal y lo organizacional.

1.5. Instrumentos de recolección de información

Se aplicó como instrumento de la encuesta un cuestionario **(Anexo 1)**, compuesto de varias secciones, la primera, en donde se recopiló información general de cada persona, la segunda, para recolectar información personal, la tercera, sobre la percepción de la organización y, una cuarta, que busca obtener la evidencia de elementos de cultura organizacional.

Para una investigación sobre cultura organizacional, se hace necesario realizar una validación, la cual se hizo a través de la técnica de validación externa de contenido, que según Osuna (2001), se refiere a lo siguiente:

> La validez de contenido se determina antes de la aplicación del instrumento sometiendo el mismo a juicios de expertos (profesionales relacionados con la temática que se investiga, en el trabajo escrito se debe indicar la profesión de cada uno), se requiere un número impar de expertos, mínimo tres, a cada uno se le entrega: copia del título de la investigación, objetivo general y específicos, una copia de la operacionalización de las variables, una copia del instrumento y una copia de la matriz de validación que cada uno debe llenar. (p. 51)

Capítulo 2

Marco referencial

2.1. Estado del arte

Las diferentes visiones de la teoría administrativa y organizacional (Dávila, 2001; Aktouf 1996, Morgan, 1995, Scott, 2005) han coincidido en que su objetivo ha sido explicar cómo desde diversos enfoques se busca el mejoramiento de la productividad. Es así como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. Con los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas abordada desde el desarrollo organizacional visto desde la teoría de sistemas y contingencial, que incluyen la interacción de la organización con su entorno, el concepto de cultura organizacional adquiere relevancia como factor que influye positivamente en la productividad en tiempos de cambio, adquiriendo gran importancia dentro de las organizaciones y convirtiéndose en objeto de estudio de la teoría organizacional y administrativa.

Los hallazgos del experimento Hawthorne, realizado por un grupo de investigadores liderado por Elton Mayo en 1.927 (Dávila, 2001), que empezaron con una modificación de condiciones físicas en el trabajo, demostró en su última

etapa, la importancia del grupo para aumentar los niveles de productividad. El concepto de cultura organizacional se desarrolla a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574, citado por Cújar et al., 2013, p. 351), quien la describe como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado". Desde entonces, existe un consenso entre diversos autores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede et al., 1990; O'Reilly et al., 1991; Denison, 1996; Martin 2002; citados por Cújar et al., 2013, p. 354), que la caracterizan como colectivo social y la diferencian de otras organizaciones o grupos. Esto es el comienzo que marca el estudio de la cultura organizacional por parte de diversos autores, como Anzola (2011), que aparte de sus investigaciones en la cultura organizacional de pequeñas y medianas empresas en el medio colombiano, aporta algunas evidencias de estudios sobre cultura organizacional en el medio colombiano:

- El Estudio Monitor de Competitividad (1993) liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá, que planteaba problemas culturales por la falta de habilidades sociales en el trabajador colombiano.

- El Sistema Nacional de Innovación (SIN) (1998) estableció la necesidad de una nueva cultura empresarial para la competitividad, que se encamine hacia el interactuar empresarial a nivel nacional, el trabajo colaborativo y el desarrollo del liderazgo empresarial.

- El Plan Estratégico Exportador 1999-2009 estableció la necesidad de desarrollar una verdadera cultura exportadora, que incluye orientaciones valorativas, percepciones, motivaciones y creencias.

De otra parte, el enfoque en las personas, se puede observar cuando el Boston Consulting Group (BCG) (2008) plantea los ocho (8) desafíos de la gerencia de RR.HH. en tres (3) categorías estratégicas:

Categoría 1. Desarrollar y mantener a los mejores empleados.

- Gestión del talento.
- Mejora del desarrollo del liderazgo.
- Gestión del equilibrio entre la vida profesional y la vida personal.

Categoría 2. Anticipar el cambio.

- Gestión de la demografía.
- Gestión del cambio y transformación cultural.
- Gestión de la globalización.

Categoría 3. Capacitar a la organización.

- Evolución hacia una organización en continuo aprendizaje.
- Transformación de RR.HH. en un socio estratégico.

Calderón (s. f.) ha realizado estudios sobre cultura organizacional en la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, entre los cuales destaca la identificación y estudio de tres componentes organizacionales, dentro de ellos está el sistema cultural, el sistema sociotécnico y las personas. Su grupo de investigación es el de Trabajo, Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Por su parte, Reinoso y Uribe (2010), como integrantes del grupo de investigación en Emprendimiento y Cultura Organizacional (ECO), de la Universidad del Tolima, relacionan un modelo gerencial de indicadores de gestión y su incidencia en la cultura organizacional, mostrando el ejemplo de dos empresas colombianas, Baterías MAC en el Valle del Cauca y Texpinal del Tolima.

En trabajos de grado, Agudelo y Velásquez (2011), integrantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano Organizacional, de la Universidad Tecnológica de Pereira, elaboraron una "descripción de la cultura organizacional en una institución educativa" de la ciudad, donde plantean una justificación teórica y metodológica que los lleva a presentar unos resultados cuantitativos que evidencian la presencia de unos factores de cultura organizacional para clasificarla en los tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999). Por otro parte, Montaña y Torres (2015), miembros de la Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas, de la Universidad del Rosario, presentan un trabajo de grado denominado "Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero", en el cual plantean el concepto de cultura organizacional, los procesos de cambio organizacional, describen la organización objeto de estudio para plantear una metodología aplicada, los resultados de la caracterización de cultura organizacional y posibles estrategias de intervención.

Patiño (2019), mediante su trabajo de grado denominado "Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados en las cooperativas multiactivas de Ibagué", da a conocer la cultura organizacional de estas organizaciones de Ibagué y la relación con el desempeño laboral de los empleados de las mencionadas empresas, clasificándola como cultura organizacional tipo clan.

Mientras que, Ruiz y Naranjo (2012) en un artículo de investigación ofrecen un panorama sobre los estudios de cultura organizacional realizados en Colombia como parte de un proyecto denominado "Estado del arte de la cultura emprendedora en Colombia", del mismo grupo del profesor Calderón. En este presentan definiciones de cultura organizacional de varios autores en revisión con

14 artículos en revistas científicas publicados entre 2006 y 2010.

Otro grupo de investigación de la Universidad Nacional de Colombia es el de Investigación en Cultura y Cambio Organizacional, coordinado por el profesor Carlos Acosta Riaño y busca ampliar los conocimientos desde la psicología acerca de las organizaciones colombianas, con base en prácticas investigativas que se desarrollan a partir de la perspectiva de la cultura organizacional.

Por otro lado, Marulanda, López y Castellanos (2016) desarrollan un trabajo cuyo objetivo es la exposición de la relación existente entre la cultura organizacional y las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia, la cual parte de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento que fue aplicado a 321 empresas, la cual concluye que la cultura modera de forma positiva y significativa las buenas prácticas para la gestión de conocimiento.

2.2. Marco teórico

2.2.1 Sobre el concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional está asociada al cambio, la formalidad organizacional y las estrategias gerenciales presentes en toda organización. Tal como lo expone González (2010), al tratar el tema de la complejidad organizacional, es necesario resaltar que "el factor clave para el éxito o fracaso de una gestión se ubica en la gente, predecir cómo se desempeñarán y cómo poder controlar su comportamiento sería la manera más efectiva de cumplir con los propósitos de la organización" (p. 166). La cultura organizacional está basada en la gente, sus manifestaciones sociales que lo llevan a relacionarse con los demás, a buscar propósitos comunes como la supervivencia (Scott, 2005).

Robbins (2009) asocia el concepto de cultura organizacional al comportamiento organizacional definiéndola como "un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora". Hay una cultura dominante y subculturas en una organización, como manifestaciones de problemas, situaciones o experiencias comunes.

En esencia, se encuentra que hay elementos comunes en la organización, que se relacionan con la cultura organizacional, lo importante es que se tenga en cuenta que cualquier acción gerencial, estrategia o cambio organizacional incide en la misma, por lo que es necesario conocerla o al menos tener una representación de su dinámica, en la que interactúan lenguajes, actitudes, comportamientos, representaciones y factores que se manifiestan en el quehacer organizacional, lo cual supone para el analista la observación, la interrelación y sus resultados (Reinoso y Uribe, 2010).

La gran dificultad al tratar de analizar la cultura organizacional es asumir una posición racional que no permita identificar las manifestaciones sociales en los ambientes de trabajo. Morgan (1995) al respecto expresa que:

> Significado, comprensión y sentido compartidos son diferentes modos de describir la cultura. Al hablar de cultura realmente se está hablando de proceso de estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. (p. 115)

Las organizaciones son constructoras de realidades sociales, que muchas veces no son visibles a la gerencia por sus métodos racionales que la niegan o la suprimen de sus modelos gerenciales, la tarea es incluir todos

estos aspectos dentro de estrategias que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Para Calderón (s. f.):

> Tres son los elementos que le dan significado a la cultura en las organizaciones: las creencias, los valores y los mitos, y adquiere sentido para las personas en cuanto cumple funciones importantes para sus integrantes: reduce su incertidumbre en cuanto establece patrones de comportamiento, facilita la formulación de objetivos colectivos, da identidad y fortalece el compromiso de los miembros. (p. 2)

Además, agrega que los integrantes de una organización pueden asumir el papel pasivo de receptores de una cultura como constructores de ella.

2.2.2 Su relación con el cambio y la transformación organizacional: visión sistémica

¿Están las organizaciones preparadas para el cambio? Para responder a esta pregunta, se debe mirar primero lo que está cambiando en el entorno, tanto si se trata del entorno general, que afecta por igual a todas las empresas de un país y puede ser económico, social, cultural, político, legal, ambiental y tecnológico, entre otros, como del entorno específico, que afecta o se relaciona con las empresas de un sector o actividad económica, conformada por la competencia, los proveedores y los clientes.

De manera general, el contexto organizacional o entorno está caracterizado por el cambio en sus reglas de juego, lo que requiere de las empresas su compromiso para estar atentas a las tendencias y movimientos externos, a fin de innovar, creando nuevas estrategias, nuevas formas de administrar las organizaciones basadas en la cultura

organizacional, como un factor fundamental de acción y competitividad. Es así como las nuevas tendencias administrativas hacen énfasis en el empoderamiento de la gente, la gestión del conocimiento, la horizontalidad estructural, el acompañamiento, la agregación de valor para el cliente interno y externo; esto implica la transformación organizacional mediante la implementación progresiva de nuevas estrategias y la caracterización de la cultura organizacional, lo que en muchas organizaciones y modelos gerenciales es ignorado a favor de la formalización y el statu quo.

Por el contrario, al asumir que el cambio está presente en las organizaciones, estas deben orientarse a procesos de gestión que lo incorporen a su gestión gerencial y dinámicas organizacionales. Scott (2005) presenta unas características organizacionales duraderas y cambiantes, poniendo de presente que lo único permanente en una organización es el cambio, expone tres funcionalidades de las organizaciones como sistemas racionales (formales y orientados hacia objetivos), naturales (en cuanto reconoce su naturaleza social y la intencionalidad de las personas a conformar grupos para satisfacer unas necesidades) y abiertos (en cuanto se encuentran en continua interacción con su entorno, llegando incluso a depender de dicha interacción y ser permeables al cambio y sus condiciones). Se reconoce la existencia y coexistencia de la formalidad (organización), la informalidad (grupos de personas) y el entorno, con la representación en diferentes elementos de la organización como los objetivos, las estrategias, la estructura formal, los grupos, las personas, la cultura organizacional, el cambio.

En cuanto al cambio Scott (2005) propone su existencia en:

> 1) Cambios en la naturaleza de los límites organizacionales, 2) cambios en las estrategias

> organizacionales, 3) cambios en las formas organizacionales, 4) cambios en los componentes organizacionales y, más fundamentalmente, 5) cambios en la manera en que concebimos a las organizaciones. (p. 445)

Cinco dimensiones de estudio organizacional que abordan las implicaciones del cambio y las organizaciones. En cuanto, a la necesidad de conocer la cultura organizacional a partir de cambios en el entorno, Calderón (s. f.) expresa:

> La cultura organizacional se constituye en un nuevo paradigma y por lo tanto en una interpretación diferente de la organización, que permite su comprensión desde otra perspectiva. El concepto se revitaliza a raíz de los procesos de globalización y de su consecuencia, el nuevo modelo tecno económico, basado en el conocimiento la información y la tecnología. (p. 1)

Para Hall (1996), las organizaciones son dinámicas, por tal razón, están en continuo cambio, concibiendo la organización en condiciones de aprendizaje y desaprendizaje. Citando a Staw (1982), existen fuerzas individuales y colectivas u organizacionales que se oponen al cambio. Al abordar la innovación como procedente del cambio, cita a Hage y Aiken (1970), encontrando que existen características organizacionales relacionadas con altos niveles de innovación, lo cual puede constituir una cultura organizacional, entre los cuales enuncia:

- La gran complejidad en la capacitación profesional de los miembros de la organización.
- Gran descentralización del poder.
- Poca formalización.
- Poca estratificación en las diferencias de distribución de las remuneraciones.
- Poco énfasis en el volumen de la producción.

- Poco énfasis en el costo de producción o servicio.
- Un alto nivel de satisfacción con el trabajo por parte de los miembros de la organización.

El aporte de Chiavenato (1999) permite considerar tres niveles de análisis: "las organizaciones, los grupos y las personas, como clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea".

Koontz (2012), fiel a su esquema de mostrar el proceso administrativo, incluye la cultura organizacional en la etapa de organización, reconoce la existencia de una organización informal que se complementa con la formal para lograr flexibilidad organizacional. Para representar esa organización informal recurre a la cultura organizacional para definirla como:

> El modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. La cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. (p. 263)

Drucker (2002) plantea una serie de cambios para una nueva sociedad que llama del conocimiento, entre lo cual se destaca lo que se refiere a las personas, esto quiere decir que las claves para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología que están a punto de surgir, son probablemente, la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores, otorgándoles verdadero reconocimiento y poder social.

2.2.3 Gerencia y cultura organizacional

Hacer visible la cultura organizacional es el nuevo reto gerencial, tal como lo plantea González (2010) corresponde a la gerencia enfrentar la complejidad organizacional, teniendo como factor clave a las personas mediante una cultura organizacional multidimensional. La formulación de estrategias para fortalecer la cultura organizacional, su estudio y análisis, no significa identificar problemas, no solo es hacer una medición y no es un diagnóstico, es manejar datos de tipo cuantitativo y cualitativo como referencia en la construcción de rasgos y tendencias, que conduzcan a una interpretación a través de la interacción de los factores que intervienen en la dinámica de las organizaciones, como la organización formal, la representación social no formal, las estrategias, el clima organizacional, entre otros, los cuales constituyen categorías de análisis que se identifican y miden para proponer o formular estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La cultura organizacional gerencial, según Reinoso y Uribe (2010) es un sistema de conductas, actitudes, normas, ritos, costumbres, que se hacen visibles en la organización, siendo susceptibles de ser monitoreadas y modificadas para orientarlas hacia los objetivos organizacionales, lo cual, la hace valorar como apoyo en la gestión gerencial y organizacional en tiempos de cambio y transformación organizacional. Además, hace evidente que un conocimiento de la cultura organizacional permite preparar a la gente para cambios en estrategias o movimientos organizacionales, por cuanto, cualquier cambio en el entorno o en la organización provoca cambios en la cultura organizacional.

Si se asume que una vez definidos la misión, visión y objetivos, la gerencia desarrolla estrategias, en este caso

basadas en la cultura organizacional, David (1997, citando a Schein), se refiere a diez elementos con los cuales se puede vincular la cultura a la estrategia:

- Las definiciones formales de la filosofía de la organización, su carta constitutiva, credos, materiales usados para el reclutamiento, así como la selección y la socialización.
- El diseño de espacios materiales, fachadas, edificios.
- El modelaje deliberado de papeles, la enseñanza y el entrenamiento a mano de líderes.
- El sistema explícito de recompensas, de posiciones y de criterios para la promoción.
- Los relatos, leyendas, mitos y parábolas sobre las personas y hechos clave.
- Aquello que a los líderes les llama la atención, lo miden y controlan.
- Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y ante la crisis de la organización.
- La forma de diseño y estructura de la organización.
- Los sistemas y procedimientos de la organización.
- Los criterios usados para el reclutamiento, la selección, la promoción, el equilibrio, la jubilación y la "excomunión" de personal.

Ballesta (2014) es una referencia para diseñar estrategias basadas en la cultura organizacional, al presentar diez áreas de oportunidad o dimensiones "para reinventar la función de Recursos Humanos, y transformarla en agente relevante de transformación", en el cual se pueden encontrar variables de medición relacionadas con la potenciación del talento humano, el futuro del trabajo, el nuevo papel de la gestión del talento humano, la transformación empresarial, la promoción del bienestar y el compromiso, la innovación como ventaja competitiva, las redes sociales y tecnologías de colaboración, la formación y desarrollo de personas, la relación de la empresa con la cultura empresarial y el flujo de líderes. En cuanto a la medición, Cameron y Quinn (1999)

proporcionan un instrumento que permite un estudio cuantitativo y cualitativo de la cultura organizacional en diferentes aspectos, así como su clasificación en cuatro tipos de cultura organizacional, de acuerdo con el modelo de valores en competencia: clan, adhocrática, jerárquica, mercado.

2.2.4 Análisis y medición de la cultura organizacional

Para Cújar et al. (2013), la cultura organizacional evoluciona en sus elementos, interacciones y medición, proporcionan variables de configuración de la cultura organizacional, invitando a renovar los instrumentos y formas de medición porque:

> Así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, pasando por su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado. (p. 351)

Méndez (2019) concluye que la cultura organizacional es condición para la estrategia, habiendo desarrollado el instrumento para medición de clima y cultura en las organizaciones colombianas (IMCOC); Naranjo y Ruiz (2012) citan el modelo de Denisson (1995, 2003, citado por las autoras), el cual plantea una metodología para el estudio de la cultura organizacional, a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Las autoras plantean que:

> Existe correspondencia con Cameron y Quinn (1999) así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado. Se plantean tres dimensiones para

cada tipo de cultura, con 12 dimensiones en total para el modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura, esta se ubica en el cuadrante correspondiente.

Además, tratan los modelos de Hotsfede (1979) y O'Reilly (1991). Para el estudio de caso, se propone un instrumento que recoge diversos aspectos personales de los individuos y aspectos organizacionales, los cuales no se evidencian en los documentos institucionales, como se puede ver en el **Anexo 1**.

2.2.5 Caracterización y tipos de cultura organizacional

Para caracterizar y analizar la cultura organizacional, reconociendo la diversidad y particularidad que muestra en diferentes organizaciones, es necesario recurrir a diversos autores, los cuales aportan aspectos que se identifican con casos particulares, pues las manifestaciones de la cultura presente en una organización pueden diferir de otras o mostrar coincidencias. Para conformar, analizar y clasificar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional, se plantea la labor de identificar variables de trabajo e interrelaciones dadas las particularidades de cada organización, que puedan ser cuantificadas y cualificadas de acuerdo con su grado o nivel de presencia en la misma: valores, ritos, mitos, artefactos, símbolos, costumbres, significados, relaciones de trabajo, hacen parte de la variedad de elementos presentes en la cultura organizacional, en los cuales enfatizan varios autores, como los presentados a continuación.

La cultura organizacional hace parte del sistema cultural que le da significados sociales a la organización (valores, símbolos, comportamientos, mitos) y se interrelaciona con otros dos componentes de la

organización, generando una trama de relaciones: un sistema socioestructural conformado por las estructuras, estrategias, políticas, procesos y el funcionamiento organizacional (objetivos, relaciones de autoridad y poder, procesos de gerencia del talento humano, estilos gerenciales) y los empleados particulares con sus talentos, características y limitaciones (Allaire y Firsirotu, 1992b, citados por Calderón, s. f.).

Schein y Hofstede (citados por Anzola, 2011) permiten identificar niveles de la cultura organizacional y elementos que la componen, así como la configuración de la cultura organizacional, que se encuentran vinculados a varias de las perspectivas de estudio de la cultura, resaltando la forma como afecta el comportamiento humano, siendo entendida como un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones.

Para caracterizar la cultura organizacional presente se toman diversas variables de estudio y sus interrelaciones, dependiendo de la organización. Autores como Robbins (2009) aporta unos elementos de la cultura organizacional asociados a la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional, que relaciona con la competitividad, las cuales clasifica como variables dependientes, entre las que están la productividad, la conducta, la satisfacción en el trabajo, la rotación y variables independientes, a nivel del individuo, del grupo y del sistema organizacional.

El estudio y caracterización de la cultura organizacional permite a la gerencia contar con un elemento de gestión, con el cual puede desarrollar estrategias de talento humano orientadas a mejorar la productividad, teniendo en cuenta factores estratégicos unidos al cambio externo, a nuevas formas organizacionales, como lo expresa el Boston Consulting Group (2008) al definir que las empresas son sistemas sociales complejos que exigen

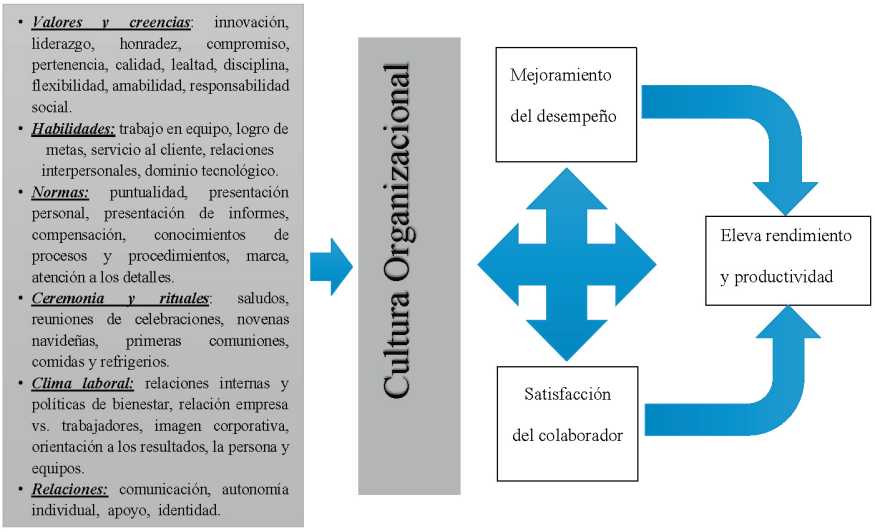
claridad en los objetivos, su orientación y dirección, las cuales al hacer funcionar integralmente estos aspectos a través de las personas, obtendrán ventajas competitivas que las posicionarán por delante de sus competidores.

El resultado de este modelo de gerencia basado en la cultura organizacional, permitirá contar con estrategias para identificar los rasgos predominantes de la cultura organizacional de la organización, los factores y sus interrelaciones colectivas que son relevantes para que la gerencia pueda intervenir aspectos sociotécnicos en la organización como la estructura organizacional para lograr sus objetivos. La cultura organizacional es un subsistema gerencial que se puede implementar en la organización, a partir de un estudio de sus características, para contar con un factor de gestión gerencial, que permite visibilizar más su estructura informal, en tiempos en que nuevos factores de productividad como el liderazgo, el compromiso, el trabajo en equipo, la innovación, la felicidad, se vuelven importantes para la competitividad de las organizaciones, haciendo parte de un modelo estratégico de gestión de la cultura organizacional que interrelaciona y resalta dichos factores.

Desde los experimentos Hawthorne realizados en la empresa Western Electric por un grupo de investigadores liderados por Elton Mayo, se demostró que las mejoras de productividad se presentaron cuando se trabajó en grupo, esto hizo que se pusiera la atención en los comportamientos grupales. Es así como se comienza a estudiar la cultura organizacional, desde una visión racional (Scott, 2005) hasta la propuesta sistémica (Anzola, 2011) que considera factores contextuales y relaciona la cultura organizacional a los cambios del entorno, uniéndola al concepto de competitividad (Robbins, 2005), lo cual contribuye con diversos elementos a la configuración de estrategias enfocadas en la cultura organizacional.

Figura 1

Caracterización de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Algunos elementos que conforman la cultura organizacional son:

- **Símbolos:** elementos visuales y auditivos, como el logo y el eslogan, que los caracteriza y diferencia de las demás organizaciones. Entre los cuales se pueden identificar números, letras, imágenes, colores, que identifican especialmente una organización.

- **Valores:** los valores son la base de la organización. Orientan el comportamiento y conducta que tendrán los empleados en la empresa. A continuación enunciamos algunos de los valores que se pueden encontrar en las organizaciones: alegría, altruismo generosidad, aprendizaje, autodominio, autonomía, capacidad, caridad, colaboración, compasión, empatía, esfuerzo, perseverancia, felicidad, fidelidad, franqueza, justicia, honestidad, independencia, integridad, gratitud, entre otros.

- **Creencias:** así como los valores señalan la manera de actuar de las personas de la organización. Lo que la hace diferente es que si los empleados creen plenamente en las metas y objetivos de la organización es más fácil su compromiso para lograrlos. Generalmente son aspectos mediatizados por cuestiones religiosos, éticos y morales relacionados con el contexto de las personas.

- **Hábitos:** hace referencia a aquellas conductas que se vuelven rutinas diarias que tienen los empleados de la organización. Por ejemplo: la manera de saludar y recibir al cliente, las reuniones, los reconocimientos, los horarios.

- **Historias y anécdotas:** estos relatos cuentan acerca de sus pioneros y el surgimiento de la empresa. Narrativas reales que se cuentan a los empleados para desarrollar su sentido de pertenencia.

- **Trabajo en equipo:** es la reunión de personas por afinidad, complemento y orientación al logro de objetivos. Al trabajar en equipo se genera en la organización mayor eficiencia, aumenta el compromiso para el alcance de objetivos, mejoramiento en el clima laboral, mayor cumplimiento en la tareas y funciones asignadas, aumenta la motivación, la satisfacción y la integración en los empleados.

Capítulo 3

Gestión del cambio basado en la cultura organizacional

3.1. La necesidad de una visión sistémica y estratégica

Una visión sistémica permite ubicar y gestionar la transformación organizacional a partir de tendencias de cambio del entorno, es así como se empieza a estudiar los efectos del cambio en el entorno sobre la dinámica organizacional (Dávila, 2001), que llevan a procesos de transformación organizacional cuyo eje son las personas. Así, el estudio de la cultura organizacional desde diversos enfoques se hace importante en la medida que proporciona elementos para describir una serie de interacciones sociales que pueden ser intervenidas para orientarlas hacia objetivos organizacionales. A la par surge el problema de la medición, por la gran cantidad de variables sociales que se encuentran muchas veces sin relación de causalidad y las particularidades de cada organización, Cújar et al. (2013) ayudan a entender y construir una metodología con mayor aproximación a la configuración de la cultura organizacional de una organización, en la cual se puedan identificar la mayor cantidad de variables que la conforman.

3.2. Procesos de intervención de la cultura organizacional para la transformación organizacional

Sin dejar de lado la discusión acerca de si la cultura organizacional se puede intervenir, diversos autores como Kotter (2012), Ballesta (2014), proponen modelos de intervención de la cultura organizacional a partir de un estudio previo que la caracteriza y defina. También son conocidos los procesos de transformación organizacional a partir de la cultura organizacional en organizaciones como Google, Argos, Bancolombia, Nutresa, Coca Cola, Sura, EPM, Walmart, que serían referentes de evidencia empírica a partir del estudio de cambios en su sistema sociotécnico (historia, misión, visión, objetivos, estructura, procesos) y sistema cultural (valores, creencias, mitos, lenguajes, símbolos, leyendas, entre otros).

Las culturas organizacionales representan "modelos mentales" (Anzola, 2007) resultado de:

> La experiencia interna y de la interacción social de los integrantes de una organización, que determinan la conducta y las formas de sentir y obrar de las personas, así como la construcción de significados compartidos que posibilitan la comunicación e interacción de estas personas dentro de un grupo. (p. 27)

Se vinculan a modelos de estudio de la cultura como los propuestos por:

1. Stanley (1984), quien utiliza la metáfora del iceberg, explica que existen aspectos formales de la organización que son fácilmente observables y bajo la superficie, se encuentran aspectos informales, encubiertos u ocultos, conformados por percepciones, actitudes, sentimientos, valores e interacciones informales, que son el punto de

partida de los aspectos formales o visibles de la organización.

2. Schein (1992) resalta la existencia de tres niveles de la cultura organizacional, uno de ellos, está conformado por los supuestos y las presunciones básicas que las personas establecen para guiar su comportamiento.
3. Hofstede (1999) reconoce la existencia de diferencias de pensamiento, sentimiento y actuación de las personas, lo que hace que coexista una variedad de mentalidades enormes, siendo posible identificar una estructura que permite el entendimiento mutuo.

La cultura organizacional se manifiesta a partir de diversas formas (Anzola, 2007) como:

1. Los símbolos, palabras, gestos, imágenes y objetos con significados concretos.
2. Los héroes, personas que poseen características apreciadas por un tipo de cultura, por lo que sirven de modelo de conducta.
3. Los rituales, actividades colectivas, esenciales desde lo social.

Anzola (2007; 2011) pone de presente la cultura organizacional en la explicación de la perdurabilidad y competitividad organizacional, así como en la determinación de acciones gerenciales, asociándola a conceptos de modelos mentales.

Su importancia se hace evidente cuando se empieza a reconocer al ser organizacional como un ser social, al respecto Scott (2005) al analizar la perspectiva de la organización como sistema natural expresa que la organización es ante todo un colectivo social, donde se reúnen personas con un interés común, lo cual convierte a la organización en un medio para lograr satisfacer ese interés.

Para una persona sus relaciones sociales representadas en colectivos o grupos, representan un alto grado de satisfacción. Así lo expresa Achor (2012) al demostrar con grupos experimentales que de varias actividades organizacionales que producen felicidad en la persona, "la más efectiva puede ser la participación positiva con personas de su red de apoyo social. Una fuerte relación social, se correlaciona con un asombroso número de resultados deseables".

Al referirse a la movilización de los recursos humanos, como "una serie de comportamientos que una masa crítica de empleados decide adoptar voluntariamente, de manera discrecional" Tremblay y Simard (2005) concluyen que: "la cuestión más candente, sin lugar a dudas, es saber qué es lo que moviliza a los individuos en el seno de las organizaciones". Cuatro grandes grupos de variables se relacionan con frecuencia: las disposiciones individuales (ejemplo: rasgos de personalidad); los comportamientos de supervisión (ejemplo: comportamientos de los líderes); las características de la organización (prácticas de RR. HH., estructuras, flexibilidad) y las actitudes de los empleados (ejemplo: satisfacción con el empleo, compromiso organizacional). Aquí se pueden ver unas variables de análisis para la cultura organizacional.

Conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas es un aspecto fundamental en la aplicación de cualquier modelo de gestión, que implique, directa o indirectamente un proceso de transformación. Por tanto, cambiar la cultura de una empresa para adaptarla a la nueva estrategia suele ser más eficaz que cambiar la estrategia para adaptarla a la cultura existente. La cultura organizacional será una gran fortaleza de la organización en la medida que esté alineada con sus objetivos y estrategias, de lo contrario podrá convertirse en su principal debilidad (Serna, 2008).

Al analizar diferentes enfoques y conceptos de la administración para llegar a una definición más completa de la misma, Torres y Mejía (2006) visibilizan la cultura organizacional al expresar que:

> En el centro del proceso de integración y generación de conocimientos se encuentran multiplicidad de personas, quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones, personalidades, intuiciones, esquemas de razonamiento diferentes, que generan de base un conjunto de símbolos y significados que originan las organizaciones. (p. 20)

Capítulo 4

Modelo de cultura organizacional

Las organizaciones deben definir un modelo de cultura organizacional, que consulte tanto las realidades formales como las informales. Como guía, se presenta un modelo de cultura para la empresa que se ha tomado como referente organizacional basado en Calderón (s. f.) que integran un sistema sociotécnico y un sistema cultural.

4.1. El sistema sociotécnico

Son todos los aspectos formales que se registran en documentos institucionales, tales como:

- **Historia**

Se trata de mostrar los aspectos principales de la evolución de la organización que tiene que ver con la cultura organizacional. Su etapa pionera, de reglamentación, de crecimiento e integración.

- **Aspectos formales**

Se muestran los aspectos formales con los cuales la organización orienta sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales. La misión conforma su filosofía

de trabajo compartida con sus colaboradores, la visión fija un horizonte hacia el cual se orientan y los principios cuando no están en la misión o solo se nombran, muchas organizaciones los formulan y describen para que se comprenda la dimensión que se quiere dar, como por ejemplo:

Equidad: trato justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general. Igualdad de trato para con todas las personas independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género. Trato justo y equilibrado en la relación laboral es tener equidad sustentada en la actividad económica propia de cada uno de nuestros negocios.

a. **Respeto:** significa tener presente los puntos de vista, necesidades y opiniones de los empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general.
b. **Responsabilidad:** cumplir con las leyes, normas y compromisos velando por los bienes tanto de la compañía como de nuestros accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general. Se refleja siendo un ejemplo en la sociedad.
c. **Transparencia:** entendida como la claridad y rectitud con que la compañía se comporta y maneja sus relaciones con los empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general.

Otros aspectos del sistema sociotécnico son:

- **La estructura organizacional**

Para lograr su misión y visión, la organización se apoya en una estructura organizacional, que debe ser

consecuente con el ambiente de trabajo que se proyecta a través de la cultura organizacional. Se muestran sus principales niveles y la comunicación.

- **Procesos organizacionales**

Complementan la estructura organizacional, por ejemplo, en la organización que se toma como referencia, se encuentran los siguientes procesos:

a. **Proceso de gestión del talento humano:** el talento humano es el encargado de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, de las diferentes actividades orientas a la administración del talento humano, de igual manera son los encargados de promover el desempeño eficiente del personal y la valoración de los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores.

El talento humano puede clasificarse según los siguientes criterios:

- ✓ **Estratégica:** presidente y vicepresidentes.
- ✓ **Misional:** gerente de servicios, directores de atención, oficinas de atención al cliente.
- ✓ **Apoyo:** especializados, profesionales, tecnólogos y auxiliares.

b. **Proceso de compras y contratación:** es un área especializada en administrar recursos financieros en pro de cubrir las necesidades básicas de la operación, tales como los bienes, servicios e insumos que requiere la organización para poder operar. Existe un departamento de compras y contratación, conformado por un director de departamento, un equipo de planeación y equipo de compras directas, este departamento es el encargado de ejecutar el plan nacional de compras, la planeación

de la demanda, la inscripción de proveedores, negociaciones corporativos, administración de contratos marco, solicitudes de pedido y ejecución de compras. El modelo de compras y contratación se encuentra desarrollado teniendo en cuenta los tipos de proveedores, tipos de servicios y suministros, por ende, existen negociaciones para mantenimiento de infraestructura, proveedores de soporte técnico, proveedores de insumos (papelería, cafetería); proveedores de mano de obra: aseo, personal temporal, vigilancia y otros. Estos proveedores son contratados desde Dirección General y suministran los siguientes materiales: insumos de oficina: papelería, cartuchos, hojas, esferos, productos de aseo; productos de cafetería, resmas, recibos de cajas, entre otros; insumos de alimentación: café, servilletas, mescladores y azúcar, agua; insumos para atención: cheques, cajas recibo, desprendibles, actas, soportes de pago, certificaciones, extracto; software: SAP, Oracle, Hardware: celulares, computadores, impresoras, digiturno y módulo de certificaciones.

c. **Proceso de asuntos legales:** es una empresa colombiana de carácter privado, que pertenece al sector financiero. Esta compañía se desarrolla en el marco legal del sistema financiero.

d. **Gestión comercial (ventas):** el proceso de ventas es el encargado de crear y potencializar las vinculaciones de empresas y personas naturales. El área comercial se encuentra a cargo de un vicepresidente Comercial y de Mercadeo, dicha área se encuentra conformada por una fuerza comercial, que se encuentra dividida según el segmento de negocio: pyme, corporativo, sector público, institucional, personas. Estas áreas y su contribución permiten el diseño y la gestión del plan comercial.

e. **Gestión relación con el cliente:** hacen parte de la cadena de valor y son denominados también como operación de los productos y cuentas. En este proceso se encuentran servicio, tales como la administración de la operación de los productos, el servicio al cliente y gestión de información de los productos. Se definen dos grandes categorías, aquellas actividades o procedimientos que son cara al cliente y las actividades y procedimientos de soporte.

4.2. El sistema cultural

La cultura organizacional impone formas de comportamiento en las diferentes jerarquías de mando, la identificación de las características permite comprender las conductas desarrolladas en los grupos de trabajo. En consecuencia, se obtiene el tipo de cultura organizacional de la empresa; clan, jerárquica, adhocracia y mercado. Cameron y Quinn (1999) señala que, dentro de cada empresa, subdepartamentos o equipos de trabajo se tiene su propia cultura organizacional.

Para otro autor como Robbins (2013) existen siete características de la cultura organizacional básicas para el progreso empresarial. La primera, busca determinar niveles de innovación. Segunda, establece la precisión de los empleados en las actividades laborales efectuadas diariamente. Tercera, se orienta a que los empleados alcances metas y resultados. Cuarta, orienta a establecer el grado de toma de decisiones de los funcionarios en sus funciones cotidianas. Quinta, es la motivación que forja la gerencia para que los empleados trabajen en equipo. Sexta, hace referencia al dinamismo e innovación que refleja la empresa y, por último, es la estabilidad laboral que brinda la organización.

En consecuencia, una adecuada valoración de las características permite obtener resultados de como los colaboradores ven y definen la cultura de la organización, entregando un panorama existente, a la par, se identifican las características de mayor o menos relevancia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio de la cultura organizacional existente en la empresa referenciada de servicios financieros con cobertura regional. Los resultados muestran los elementos principales de la cultura organizacional y sus interrelaciones con los factores formales que representan la empresa, desde varios niveles de análisis, según la identidad individual, como ser organizacional, la percepción de las personas acerca de su organización lo cual determina unas interrelaciones y como integrante del contexto social, en el cual está inmersa también la organización.

4.2.1 Características sociodemográficas

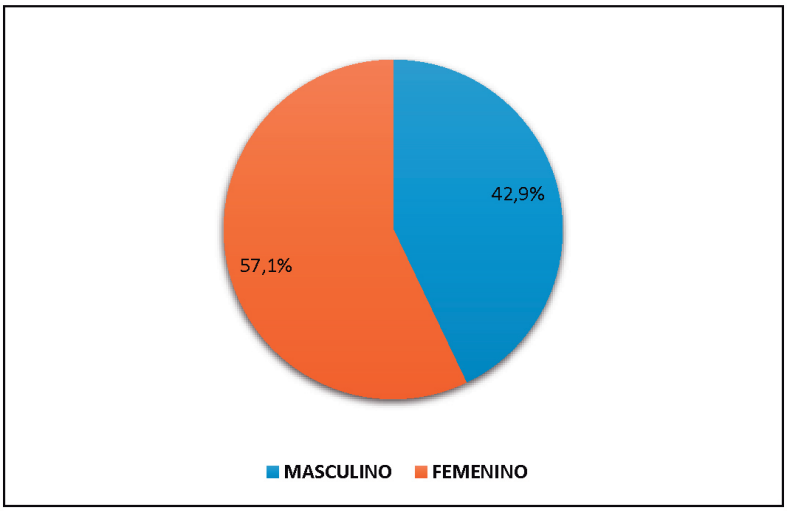
Enseguida, se establece una caracterización de los empleados de la organización correspondiente a la identidad de la persona como individuo, con características particulares de acuerdo con su ubicación dentro de una categoría sociodemográfica: género, edad, estado civil, experiencia administrativa, nivel de educación y número de hijos.

Con relación a los datos demográficos **(Figura 2)**, se pudo determinar que el género masculino corresponde el 42,9%, mientras al género femenino corresponde el 57,1%, lo cual representa una adecuada distribución de género. Estableciendo una cultura organizacional que promueve el cumplimiento de la Ley 1257 de 2008 y, especialmente, el decreto reglamentario del sector trabajo el 4463 de 2011, los cuales buscan promover la participación de las mujeres en el mundo laboral, promoviendo en el sector

servicio que hombres y mujeres tengan un equilibrio salarial y ocupacional.

Figura 2.

Género de los empleados de la empresa



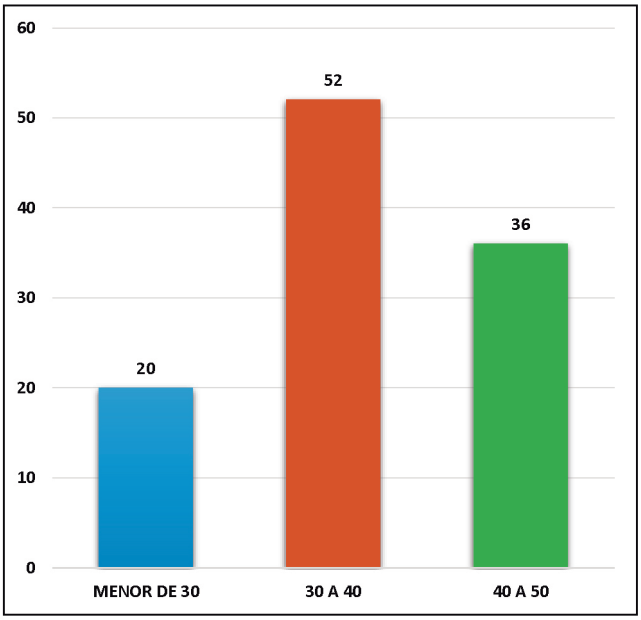
Nota: Categorización del género de los empleados de la empresa de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Esta es una organización que busca crear una cultura organizacional donde el género masculino y femenino tienen las mismas oportunidades de vinculación, Robbins (2013) dice que una organización no tiene culturas uniformes, por lo anterior, se busca establecer una cultura sólida y enérgica, orientada al servicio al cliente, a través de características de amabilidad, buen trato, recepción de problemas del cliente sin entrar en conflicto con el mismo, con base en un equilibrio de género en su planta administrativa.

Desde otra variable de análisis de la cultura organizacional, la **Figura 3** se refiere a la edad de los colaboradores de una organización, aquí es importante observar las brechas generacionales

Figura 3.
Edad de los colaboradores de la empresa

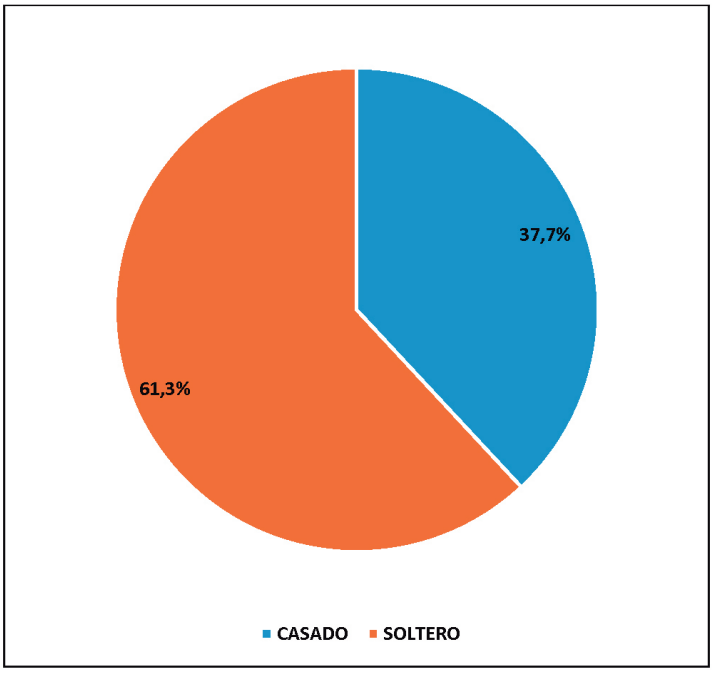


Nota: Clasificación de los rangos de edades de los participantes en la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar predomina un nivel de edad de los participantes de la organización con un rango entre 30 a 50 años con el 81,6%, lo cual demuestra una cultura organizacional comprometida, con tendencia al riesgo moderado, que hacen uso y dominan tecnologías de información para uso personal y de la organización, para Téllez, Patiño y Ambriz (2014) afirman que a mayor edad aumenta el nivel de compromiso de los colaboradores, en sus elementos normativo y afectivo.

La **Figura 4** aborda el estado civil de los colaboradores, que tiene implícitos aspectos de disponibilidad de tiempo, ocupación del tiempo libre, que guardan relación con esta variable.

Figura 4.
Estado civil de las personas de la empresa



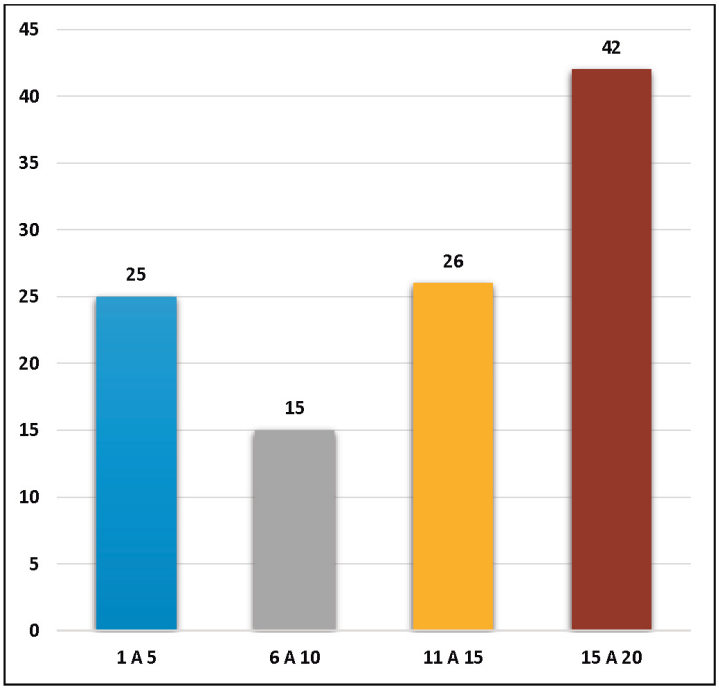
Nota: Permite conocer el estado civil de los participantes en la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

Predomina el personal soltero con el 61,3%, con una mayor independencia y manejo de su tiempo, al cual, la organización busca mayor compromiso y dedicación del personal ante las comunicaciones e instrucciones impartidas, por lo tanto, apunta a generar una mejor comunicación entre jefes y subordinados, como lo afirma Guerra-Cruz (2019), en consecuencia, vincula empleados solteros que tendrán mayor disponibilidad.

Como se puede analizar, una cultura organizacional implica el conocimiento de la gente para intentar caracterizarla e intervenirla. Así, mediante la **Figura 5**, se quiere conocer la experiencia de las personas.

Figura 5.

Experiencia administrativa del personal de la empresa



Nota: Se identifica la experiencia administrativa de los participantes en la investigación

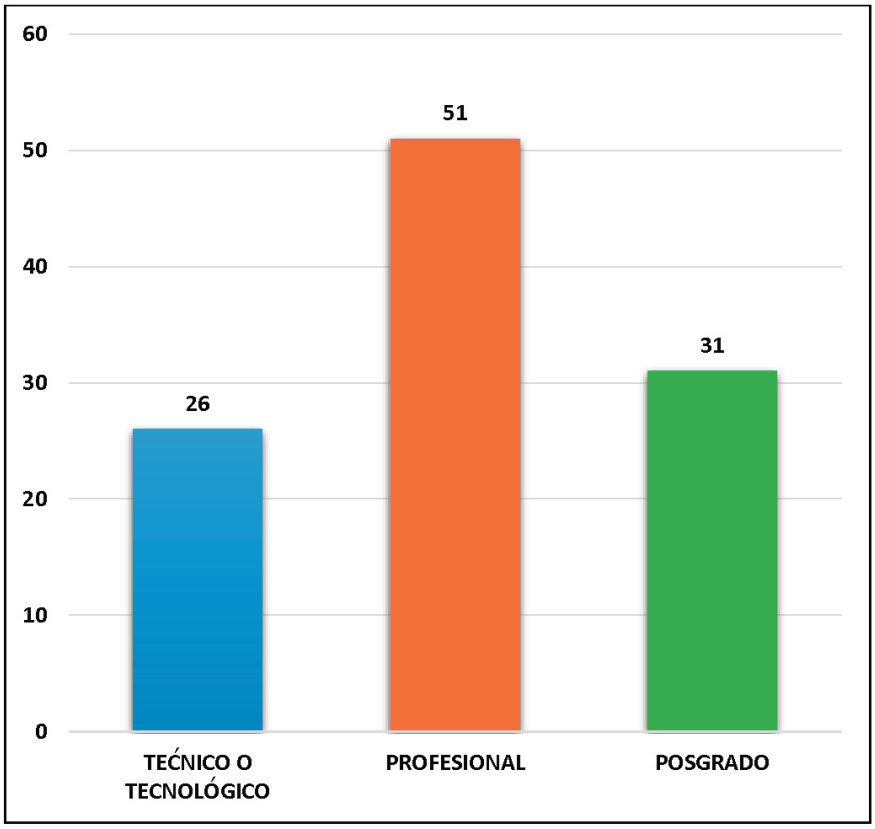
Fuente: Elaboración propia.

Entre 11 a 20 años de experiencia profesional hay un 62.8% de personas de la organización, lo cual los hace más proclives al aprendizaje y una mayor autonomía en el desempeño de sus labores, existiendo una curva de aprendizaje que representa un mayor capital intelectual para la organización que debe ser valorado, generando una cultura positiva en la actitud y el comportamiento Robbins (2004).

La **Figura 6** muestra el nivel de educación de las personas que trabajan en la organización, sus capacidades en el dominio de un campo académico.

Figura 6.

Nivel de educación de las personas de la empresa



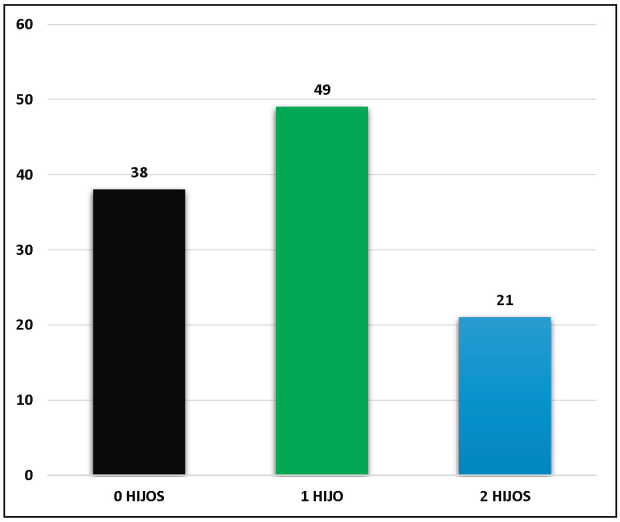
Nota: Se obtiene los títulos de formación de cada uno de los participantes de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que el 75.7% es profesional, de los cuales un 28.6% tiene estudios de posgrado, lo cual es una ventaja para la organización, por contar con un talento humano preparado para realizar una mejor gestión administrativa y para crecer profesionalmente dentro de la organización. Otro aspecto que muestra la **Figura 7**, es el número de hijos por persona.

Figura 7

Número de hijos por persona de la empresa



Nota: Se identifica el número de hijo de cada uno de los participantes de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a esta variable, los hijos se convierten en motivación de las personas para mejorar sus niveles de productividad y desarrollo personal, pero también pueden representar una mayor preocupación y menor disponibilidad de tiempo. Para la organización debe significar un aspecto positivo que debe intervenir.

4.2.2 A nivel de la persona como ser organizacional

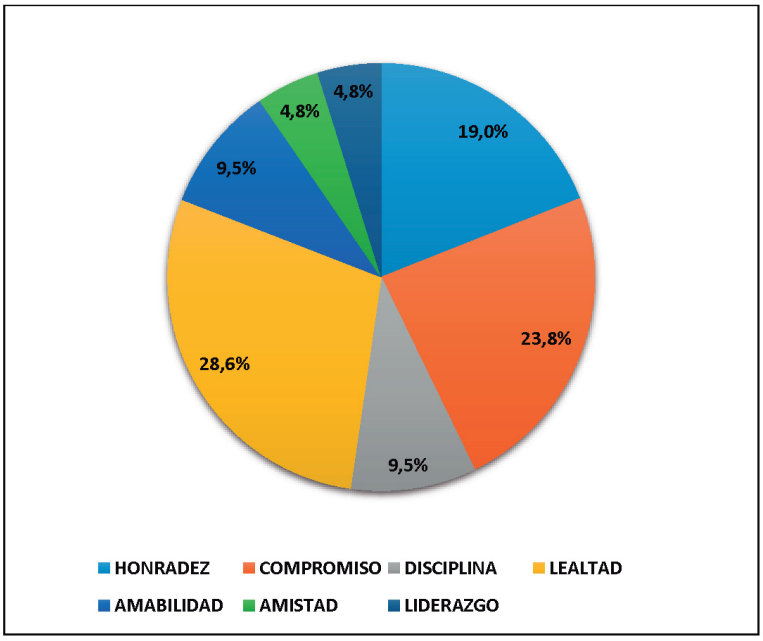
Este análisis corresponde a la valoración cualitativa de la persona como integrante de la organización, en el cual confluyen una serie de características orientadas al ser organizacional, a su pertenencia a esta organización.

Los valores para Schermerhorn (2013) conciernen a los pensamientos de un equipo de trabajo acerca de lo correcto o incorrecto, permitiendo a los empleados juzgar

situaciones que pueden suceder de forma continua dentro de la empresa, estos se trasfieren de empleado antiguo a nuevo de forma sucesiva. Los valores contribuyen a moldear la cultura organizacional y guían la conducta de sus miembros.

Figura 8.

Ejercicio de valores personales de los colaboradores



Nota: Identificación y clasificación de los valores del personal de la investigación.

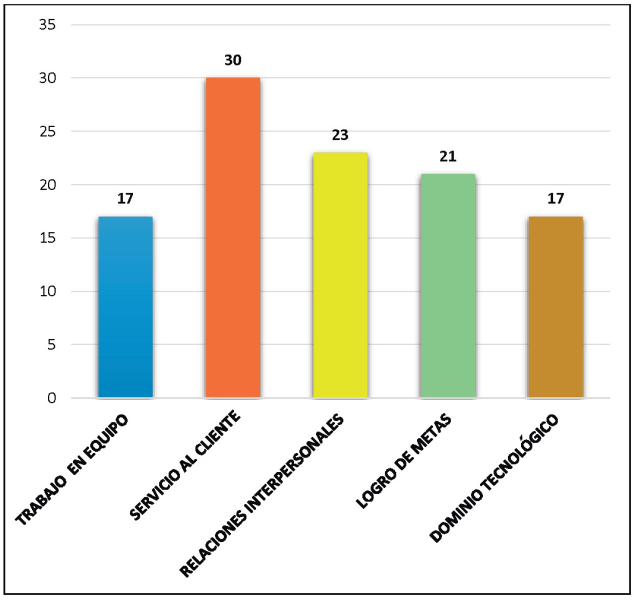
Fuente: Elaboración propia.

Senge (2010) indica que para lograr una visión compartida se debe poseer los siguientes valores: honestidad, lealtad, identidad cultural, respeto, compromiso, solidaridad, amor, tolerancia y sinceridad, los cuales guían y determinan el actuar de los empleados, en la empresa, los valores hallados con mayor influencia es la lealtad con el 28,6%, seguido del compromiso con el 23.8%, esto permite comprender que la empresa insertó valores de pertenencia para modelar su cultura

y de esta forma alcanzar objetivos corporativos fijados. En consecuencia, se debe fijar una estrategia que logre el equilibrio porcentual entre cada uno y el ingreso de otros valores descritos por Senge, consistiendo en un reforzamiento de los trabajadores a través de la cultura organizacional.

Respecto a las habilidades de los colaboradores, la **Figura 9** muestra el aporte que pueden hacer a la organización.

Figura 9.
Habilidades administrativas de los funcionarios de la empresa



Nota: Se identificó las habilidades individuales de los participantes de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

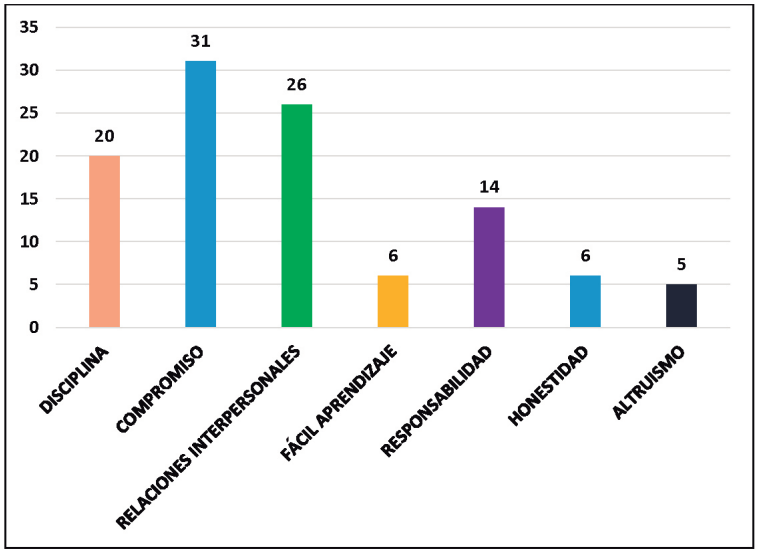
Esta variable de análisis corresponde al aprendizaje del individuo y su potencial de aprovechamiento y orientación por parte de la organización para sus fines organizacionales, en este sentido Madrigal, Baltazar, Franco, González, Ochoa y Gómez (2009) afirman que las

habilidades administrativas son logradas y aprendidas para promover resultados notorios. Por lo tanto, los colaboradores se enfocan en el servicio al cliente con el 27.6%, seguido de las relaciones interpersonales con el 20,8%, lo cual muestra una clara destreza en la atención en el servicio, permitiendo lograr las metas fijadas. En consecuencia, existe una correspondencia con los objetivos estratégicos y el sector económico de la empresa.

Conocer las fortalezas de las personas que trabajan en una organización ayuda a caracterizar la cultura organizacional, como se presenta en la **Figura 10**.

Figura 10.

Fortalezas personales de los funcionarios de la empresa



Nota: Se obtiene información de las fortalezas de cada uno de los participantes de la investigación.

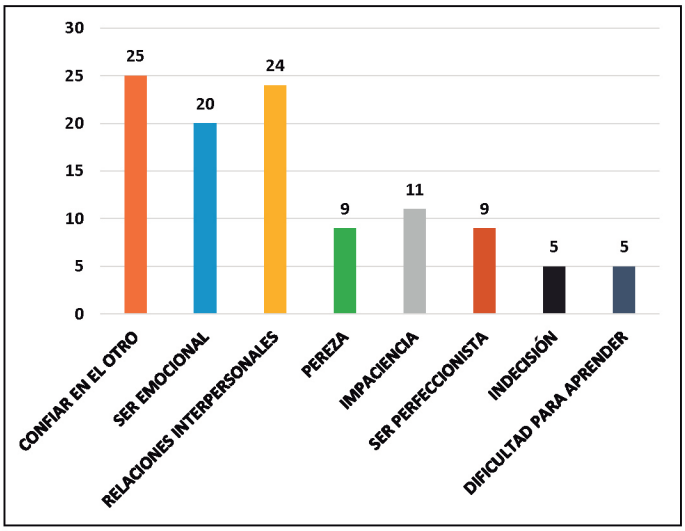
Fuente: Elaboración propia.

Las mayores fortalezas personales corresponden al compromiso con el 28.6% y las relaciones interpersonales con el 23.8%, que aparecen de nuevo en correspondencia

con los valores personales y los valores organizacionales. La disciplina con el 19% es un valor más personal con el 19%.

Complementando el aspecto de fortalezas, conocer las debilidades de las personas dentro de la cultura organizacional permite que la organización llegue a un acuerdo entre objetivos personales y objetivos organizacionales, como se puede observar en la **Figura 11**.

Figura 11.
Debilidades personales de los funcionarios de la empresa



Nota: Se clasifican las debilidades individuales más relevantes de los participantes en la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

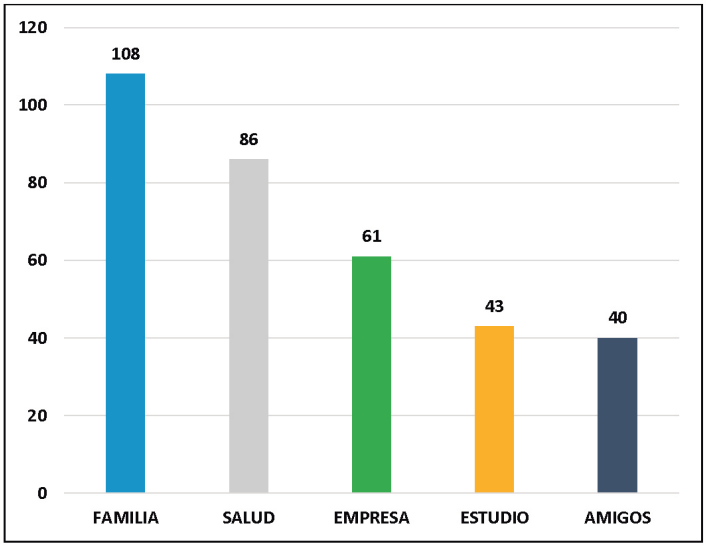
A diferencia de las fortalezas, es una variable a tener en cuenta por parte de la organización para minimizarlas y, de esta forma, lograr efectos positivos para los objetivos de las personas y la organización, como lo refiere Schermerhorn (2013), las culturas organizacionales requieren que al interior de las

organizaciones las relaciones personales se hagan fuertes, se apoyen y se integren, obteniendo unión del equipo de trabajo que permite unas adeudadas relaciones de trabajo y de esta forma el logro de los objetivos. Los resultados obtenidos muestran mayor tendencia con el 23,2% y el 22.4% respectivamente, a la falta de confianza en otros y las relaciones interpersonales, lo cual debilita el trabajo en equipo y la convivencia, pues con el 18.6% perciben como debilidad el ser emocional, teniendo en cuenta que hace parte de la naturaleza humana. De alguna forma, la organización informal (grupos) y las relaciones oficiales, se ven rechazadas por las personas, generando distorsión en la cultura organizacional deseada.

Los aspectos personales influyen positiva o negativamente en el desarrollo de una organización. Al orientarse a las personas, se deben conocer las características personales para conformar una cultura organizacional fuerte, como se muestra en la **Figura 12.**

Figura 12.

Aspectos personales más importantes de los colaboradores



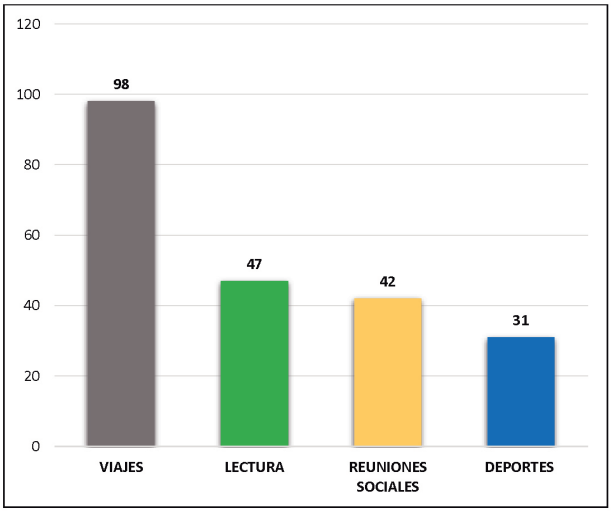
Nota: Se identifican los intereses personales de cada uno los participantes en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

La familia con el 100% es el aspecto más importante para la persona, seguido por su salud con el 79.6% y la empresa con el 56.5%. Estos son elementos importantes a tener en cuenta, en la motivación de la persona y su orientación a los objetivos organizacionales. El tiempo que dedica a su atención, la estabilidad y otros aspectos familiares deben ser considerados en la atención integral a las personas.

En ese conocimiento de las personas, el uso del tiempo libre **(Figura 13)** puede dar indicios de sus motivaciones personales, ante lo cual la organización puede ayudar a enriquecerlas.

Figura 13.
Uso del tiempo libre de los funcionarios de la empresa



Nota: Se identifican las actividades que realizan fuera del trabajo los participantes de la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

En esta organización, las personas gustan mucho de los viajes con un 90.7%, para conocer otros ambientes y descansar de sus actividades diarias, aspecto clave, para efectos de motivación o reconocimientos. La lectura

aparece en segundo lugar con un 43.5% y las reuniones sociales con un 38.9%, lo cual afirma la tendencia baja a la parte informal.

4.3. Relación entre el sistema sociotécnico y el sistema cultural

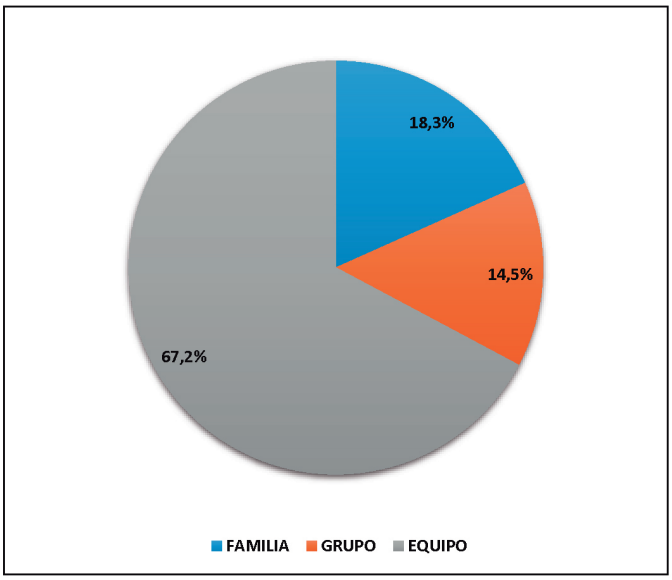
El sistema sociotécnico representa a la organización, sus aspectos formales y el sistema cultural representa a las personas. En muchas ocasiones suelen aparecer como contradictorias, pero lo que son es un sistema integrado y holístico por su orientación hacia objetivos organizacionales y objetivos personales. Adquiere relevancia la necesidad de caracterizar, primero, la cultura organizacional para construir un sistema sociotécnico que cree ambientes de trabajo propicios a los valores y demás elementos acordados y compartidos en el sistema cultural. Continuando con la descripción de aspectos encontrados en el estudio, los siguientes que se muestran a nivel organizacional, presentan la relación entre sistema sociotécnico y sistema cultural, que se constituyen en elementos de una gerencia basada en la cultura organizacional.

4.3.1. A nivel organizacional: percepción de la organización e interacciones

En esta parte, se analizan las interacciones entre lo que proyecta la organización y lo que percibe la persona, para lograr un equilibrio o acuerdo entre el desarrollo personal y el desarrollo organizacional, de tal manera que la resistencia al cambio o a la transformación organizacional estén dentro de las orientaciones tanto en la parte formal de la organización, sistema sociotécnico, como en su sistema cultural.

El uso de metáforas **(Figura 14)**, para describir la organización, es una apreciación subjetiva, que permite la identificación de conceptos comunes.

Figura 14.
Descripción de la organización como metáfora



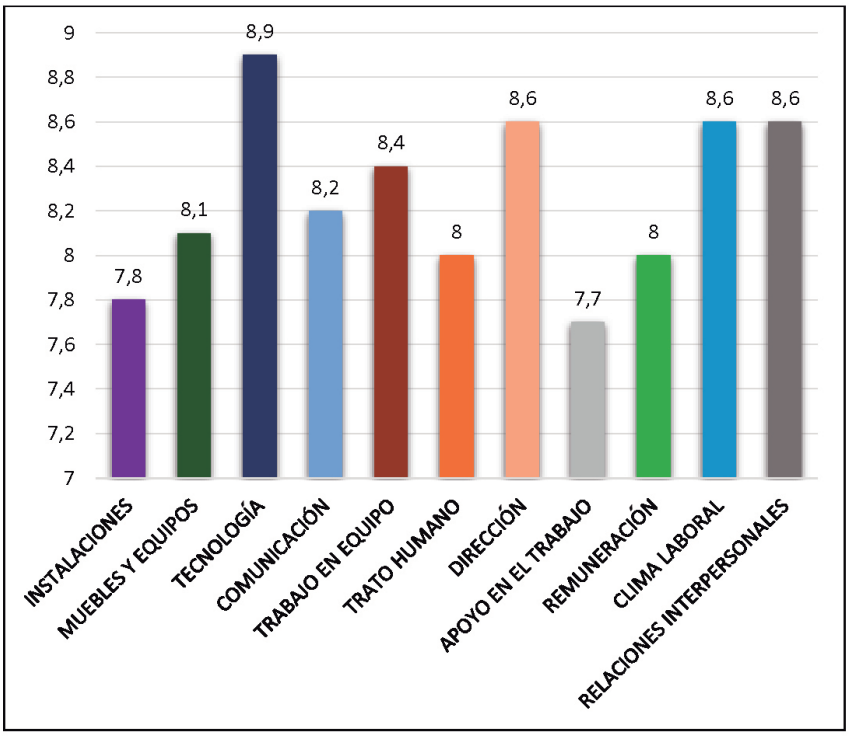
Nota: Se identifica lo que piensan de la empresa desde la metáfora.
Fuente: Elaboración propia.

La metáfora que más se ajusta a la percepción de la organización para las personas es la de equipo con un 67.2%, pues se ajusta más a lo formal, al compromiso y la disciplina, mencionados anteriormente. Por esa razón, Serna (2010) indica que la satisfacción personal de cada trabajador en la organización, su exaltación como ser vivo y pensante, el respeto por su dignidad, la retribución ecuánime, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la calificación correcta son componentes de la cultura organizacional. Claramente esta metáfora de equipo es implementada en esta organización, alcanzando resultados de calidad, servicio y competitividad.

Las personas tienen una apreciación de diferentes aspectos organizacionales que influyen en su desempeño, como se muestra en la **Figura 15**.

Figura 15.

Evaluación personal de aspectos organizacionales



Nota: Se obtiene resultados de lo que piensan los trabajadores sobre variables relevantes de la empresa.

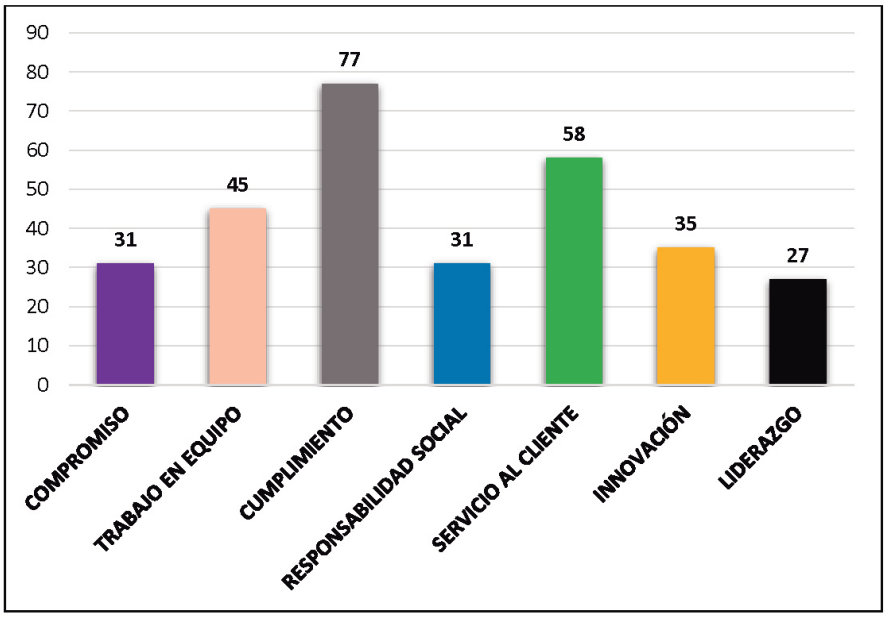
Fuente: Elaboración propia.

En un rango de calificación entre 1 a 10, el mejor aspecto evaluado fue la tecnología con 8.9, seguido con 8,6 por la dirección, el clima laboral y las relaciones interpersonales. En su defecto, la calificación más baja fue para el apoyo al trabajo con 7,7 y las instalaciones con 7,8. Muchas veces estos aspectos no son constantemente revisados y afectan la productividad de las personas. Por lo tanto, se recomienda crear un plan de inversión en infraestructura tecnológica para generar a través de la mejora de espacios de trabajo una alineación de la cultura organizacional de la empresa, esto es una tendencia actual que realizan las organizaciones.

Los valores organizacionales reflejan una cultura organizacional y su cohesión, por tanto, es importante la apreciación personal de sus integrantes.

Figura 16.

Evaluación personal de valores organizacionales



Nota: Se identifican lo importancia de los valores organizacionales.

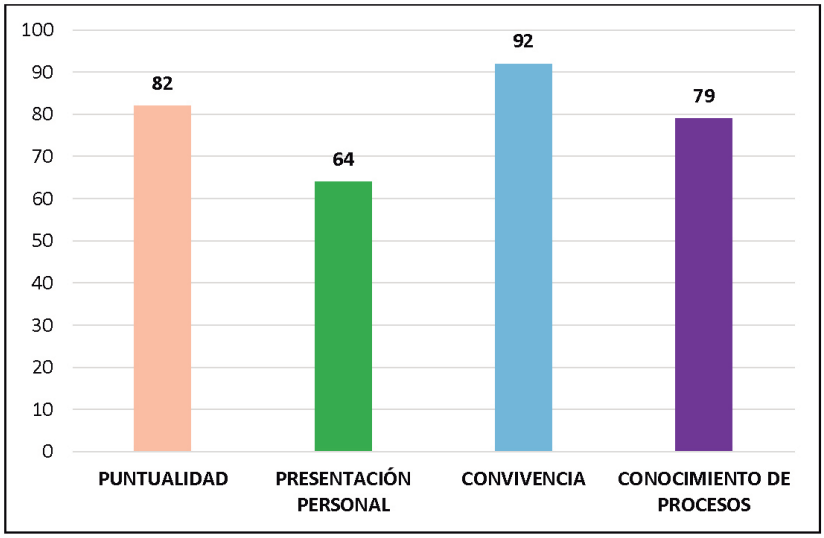
Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento con el 71.3% y el servicio al cliente con el 53.7% son los valores organizacionales más reconocidos, siendo el liderazgo, el valor organizacional menos reconocido, el cual corresponde directamente a las personas como tales, que puede ser redirigido a la organización. Se muestra predominancia de los aspectos formales frente a los informales.

Las normas reflejan acuerdos entre las personas y la organización pero también deben ser aceptadas y reconocidas, como se ve en la **Figura 17**.

Figura 17.

Normas organizacionales reconocidas



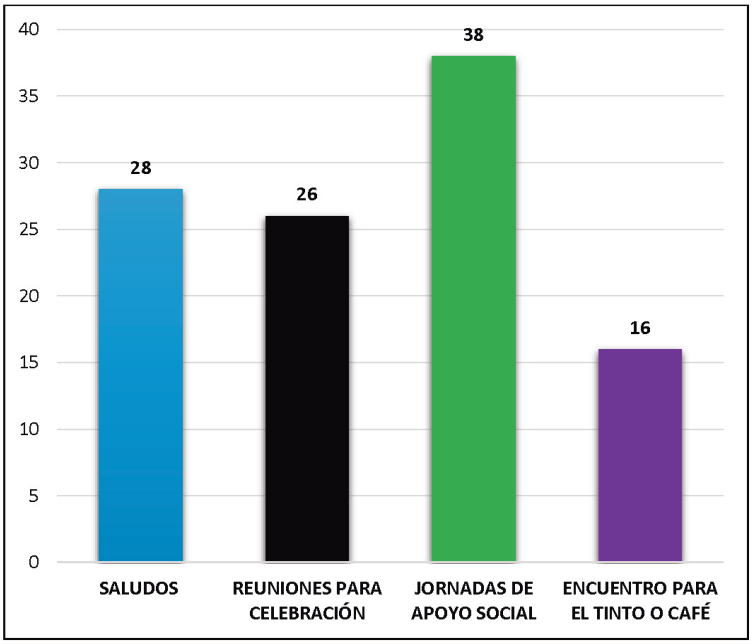
Nota: Se identifican las normas organizacionales más relevantes de la cultura organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

Robbins (1996) afirma que los dueños o fundadores son los que fijan normas formales de la organización. Por lo tanto, se busca que estas predominen constantemente, esto crea una cultura fuerte y autocontrolada, entre los resultados obtenidos para esta organización se destacan la convivencia con el 85.2% y la puntualidad con el 75.9%. Al respecto, Yusoff & Omar (2011) dicen que entre más normas positivas se establezcan tienden a favorecer el intercambio y el enriquecimiento de los conocimientos para el beneficio general de la organización. Como resultado, esta organización debe seguir estableciendo normas a través de capacitación y soportadas en el ejemplo que brinden los directivos.

Los ritos como elementos de la cultura organizacional **(Figura 18)**, son manifestaciones del grupo aceptadas al nivel personal.

Figura 18.

Ritos o ceremonias



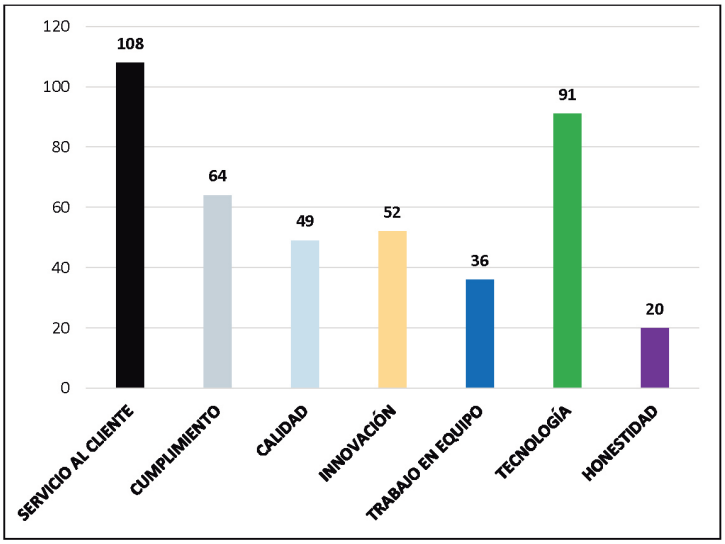
Nota: Se clasifican los ritos más representativos de la cultura de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

El sistema cultura está conformado por los ritos, mitos, creencias, lenguaje y lugar de trabajo, estos permiten generar un direccionamiento de la cultura organizacional. Pettigrew (1979) afirma que a través de los símbolos los directivos influyen sobre el comportamiento de los trabajadores. A partir de los resultados obtenidos en esta organización, se observa las jornadas de apoyo social con el 35.4%, son lugares informales de encuentro, apoyados por el saludo con el 25.6% y las reuniones para celebración con el 24.2%. Sin embargo, sigue mostrando un nivel bajo y de mínimos elementos. En consecuencia, se debe estructurar una estrategia para la implementación de estos ritos, los cuales explican cómo y por qué se hacen las cosas de forma sencilla en una organización.

El lenguaje es otro elemento a tener en cuenta en la cultura organizacional, que se manifiesta a través de las palabras más comunes usadas por las personas en la organización **(Figura 19)**.

Figura 19.
Palabras más compartidas por las personas de la organización



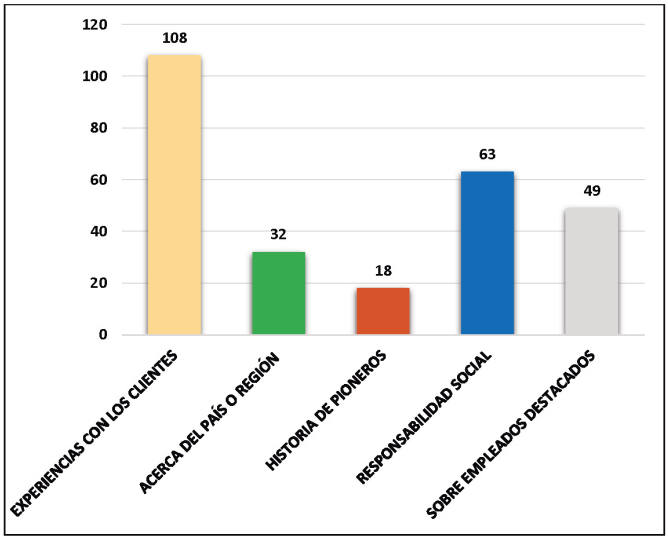
Nota: Se permite conocer el lenguaje más relevante de la cultura organizacional de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores son la columna vertebral de una empresa y su entrega facilita el desarrollo de sus habilidades administrativas. En consecuencia, el manejo de palabras apropiadas conlleva a prestar un servicio claro y preciso. Se encontró que el personal de la organización administra constantemente un léxico adecuado y conveniente, las palabras como servicio al cliente 100%, tecnología 84.3%, cumplimiento 59.3%, innovación 48.1%, que se utilizan en un lenguaje compartido dentro de la organización, legitiman valores organizacionales y unifican a las personas dentro de una percepción de continuidad y comprensión de los objetivos organizacionales que se asumen como propios por su manejo diario.

Las anécdotas o leyendas permiten la identificación de las personas con la organización, como se muestra en la **Figura 20**.

Figura 20.
Anécdotas o leyendas más comunes



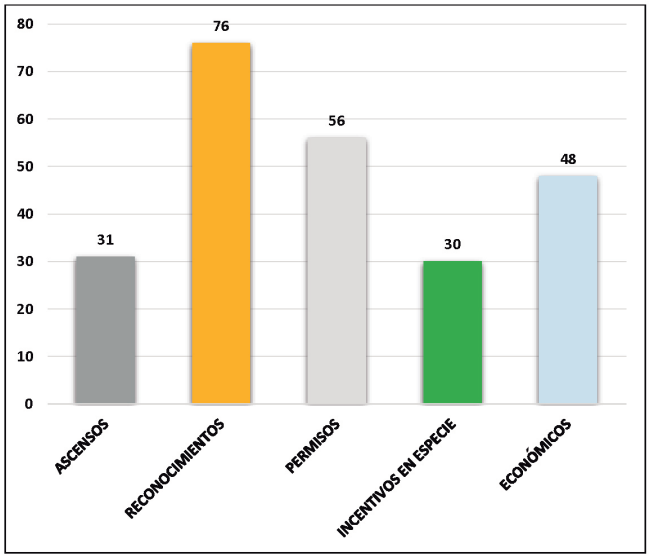
Nota: Permite conocer las historias de los fundadores y las situaciones más relevantes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Peters y Waterman (1984) afirman que la cultura organizacional es un conjunto absoluto y coherente de valores compartidos y transmitidos por significados simbólicos como leyendas, eslóganes y anécdotas, en la empresa de la investigación se obtuvo resultados referentes al servicio al cliente con el 100%, seguido de la responsabilidad social con el 58.3%. Respecto a las personas como colaboradoras se registra un 45.4%. Por consiguiente, se debe aprovechar las experiencias positivas y negativas con los clientes para ser analizadas con el personal de la empresa, esto permitirá potencializar las capacitaciones y habilidades de forma fácil, de esta forma se obtendrá un protocolo de atención a través de anécdotas relacionadas con la atención a los clientes.

Otro elemento de algunas culturas organizacionales son los sistemas de recompensa como reconocimiento al aporte de los colaboradores, como se puede ver en la **Figura 21**.

Figura 21.
Percepción personal sobre sistema de recompensas



Nota: Se identifica que piensa el personal sobre las recompensas económicas y emocionales que tiene la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

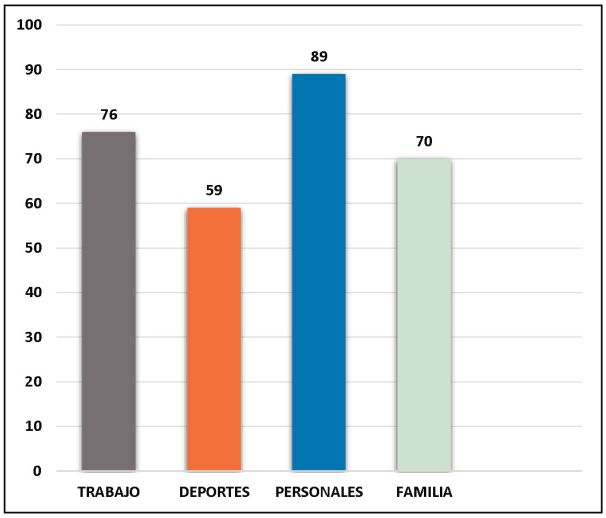
Para lograr un cambio cultural en las empresas se debe seguir una orientación definida por Juran (1990), relacionada con recompensas, reconocimiento y celebración. En soporte de esa conceptualización, Serna (2010) añade que los métodos de valoración de labor y desempeño, las formas de retribución relacionadas con la promoción y ascenso, son elementos que apoyan la alineación de una cultura organizacional. Los empleados de esta organización perciben en más alto grado con el 70.4% los reconocimientos personales que exaltan su aporte a la organización en diferentes aspectos, seguido de permisos con 51.9% para cumplir actividades personales. Los que menos perciben son los incentivos en especie con

el 27.8% y los ascensos con el 28.7%, porque no se están dando dentro de la organización.

La cultura organizacional está asociada a lo informal dentro de la organización que se refiere a algo más íntimo de las personas **(Figura 22)**.

Figura 22.

Temas informales más comunes



Nota: Se conocen los temas informales más dialogados en la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

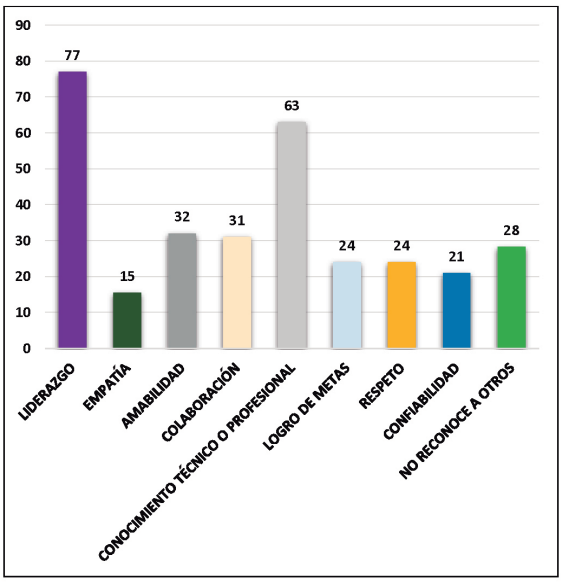
Comparten más los temas personales con el 82.4%, los de trabajo que corresponden a lo informal con el 70.4% y los de familia con un 64.8%. Siguen descubriéndose lugares comunes de cultura organizacional, los cuales deben ser aprovechados por la gerencia para implantar de forma indirecta los valores y símbolos que le permita alinear a la cultura deseada.

Conforme a la búsqueda de la existencia de grupos informales que representan los intereses de las personas fuera de la organización, ninguna persona

reconoció la existencia de grupos informales en los cuales interactuarán en la organización, lo cual puede demostrar que la organización cubre la mayor parte de los aspectos personales de sus integrantes o el poco interés de las personas por desarrollar aspectos personales o sociales, diferentes a su trabajo diario.

La valoración personal de otros compañeros de trabajo **(Figura 23)** permite conocer afinidades de valores personales y sociales compartidos.

Figura 23.
Reconocimiento personal acerca de compañeros de trabajo

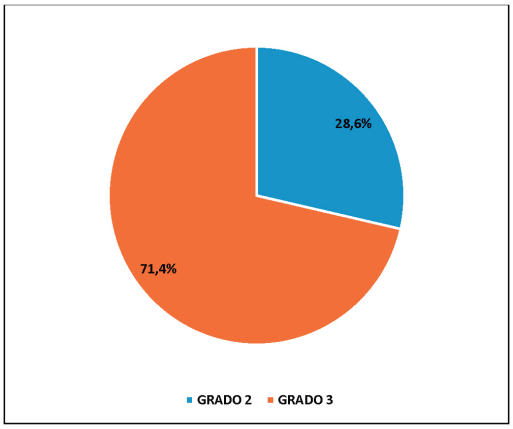


Nota: Se identifica la opinión que tiene sobre los compañeros de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la **Figura 23**, las personas reconocen en sus compañeros de trabajo valores como el liderazgo con el 71.3%, el dominio técnico o profesional de sus trabajos con el 58.3% y en menor grado hay confianza con el 19,4% y empatía con el 14.3%. Algo pasa con las relaciones interpersonales que incluyen estas últimas variables de análisis.

Por otra parte, lo informal se apoya en lo formal **(Figura 24)**, para completar el ambiente de trabajo en una organización.

Figura 24.
Grado de formalidad organizacional percibido en la empresa



Nota: Se identifica el grado de formalidad de la cultura organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

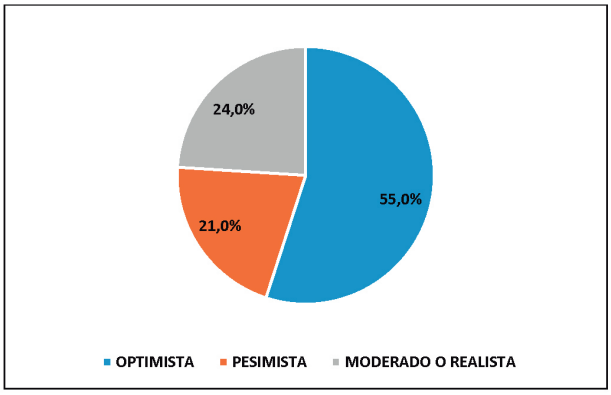
Hace referencia a la clase de organización formal en la que la persona sitúa a la organización, según cinco grados:

- **Grado 5.** Existen reglas y normas para todo, no se permite la participación y hay muchos trámites que a veces dificultan el logro de objetivos.
- **Grado 4.** Si bien existen normas y reglas, estas se revisan periódicamente y se permiten excepciones en contadas ocasiones.
- **Grado 3.** Existen normas y reglas que sirven para solucionar problemas, se permite la participación y hay cierto grado de flexibilidad.
- **Grado 2.** Se privilegia la participación, existen grupos y comités de trabajo, la organización es flexible y se cumplen metas.
- **Grado 1.** La organización es muy flexible, sin tantas normas y reglas, no se exige mucho.

Las personas perciben que la organización está en el *grado 3*, con el 71.4% y el *grado 2*, con el 28.6%, lo cual demuestra una percepción de equilibrio entre lo formal y lo informal, con participación de las personas y una organización flexible para el cambio y la transformación organizacional.

Por último, la visión de país, inserta a la organización en el entorno nacional, del cual hace parte. La falta de credibilidad en un gobierno, es símbolo de pesimismo y al contrario.

Figura 25.
Visión de situación del país



Nota: Se obtiene información de lo que piensan sobre el futuro de su entorno.
Fuente: Elaboración propia.

Las personas de la organización mantienen una visión optimista de la situación del país con el 55% frente a una visión pesimista del 21% o moderada del 24%. En cierta forma es una actitud que puede afectar sus actuaciones en las organizaciones.

Atendiendo a dos variables significativas, que se presentan como tendencias en los resultados, el análisis de la cultura organizacional presente en la organización objeto del estudio, se puede orientar desde el grado de

formalización asociado a variables de análisis como la misión, la visión, los principios, los procesos, la percepción de valores y normas organizacionales y su aplicación, la dinámica de la estructura y, de otra parte, la interacción social, que implica la existencia de grupos informales, espacios de comunicación entre las personas, lenguaje compartido, rituales y ceremonias, relaciones sociales. Desde la formalidad, las personas perciben en alto grado una organización que permite la participación con cierto grado de flexibilidad, teniendo que cumplir con normas y reglas que sirven para solucionar problemas, en las cuales se encuentran coincidencias, en cuanto al cumplimiento de metas y orientación al servicio al cliente, debiendo revisar procesos de incentivos y reconocimientos a las personas. La misión es explícita en reconocer unos valores organizacionales que comparten con sus grupos de interés, en los cuales asocian la productividad como logro de metas para el bienestar de las personas. Se comparten unos principios que gobiernan la vida organizacional de las personas y, en general, son aceptados según los resultados presentados.

Desde la interacción social, la existencia de lugares comunes no es muy alta con el 37%, la percepción de la metáfora acerca de la visión de la organización como equipo con el 67.2 % **(Figura 14)** demuestra una inclinación preferencial y aceptación de las personas por la formalidad frente a las metáforas de grupo y familia que representan una mayor interacción social y menor formalidad.

Con base en Méndez (2006) y las consideraciones anteriores, se define esta cultura organizacional, como una cultura alternativa explícita, en donde no existe una dominancia de la estructura formal, sino por el contrario, se evidencia cierto balance entre la formalidad y la interacción social.

Capítulo 5

Estrategias basadas en la cultura organizacional

Dadas las propuestas de intervención que muchos autores como Kotter (2012) y Ballesta (2014) han aportado, para establecer o fortalecer una cultura organizacional, a partir de un diagnóstico que inicia con la caracterización de la cultura organizacional y, para proponer estrategias de intervención con el objetivo de establecer o fortalecer la cultura organizacional, se presentan estrategias basadas en la cultura organizacional, siguiendo una visión sistémica y estratégica que empieza desde la identificación de tendencias de cambio.

Tabla 1.

Estrategias gerenciales basadas en la cultura organizacional

TENDENCIA	PROBLEMAS O SITUACIONES NEGATIVAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIAS GERENCIALES
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	-Personal de 40 a 60 años, sin conocimiento del uso de las tecnologías. -Falta de personal adecuado para capacitaciones.	Adaptación al cambio, resiliencia, trabajo en equipo, innovación, toma de decisiones, comunicación digital.	-Implementación de capacitaciones sobre TIC. -Implementación de programas con fácil adaptabilidad. -Transformación tecnológica en

			áreas de la empresa que lo necesiten. - Formación y desarrollo mediante aprendizaje social donde las personas puedan aprovechar la tecnología, con la finalidad de crear recursos tecnológicos para dar soporte a la empresa (Ballesta, 2014).
AMBIENTAL. EXCESO DEL USO DE PAPEL	-Uso excesivo del papel. -No implementan el reciclaje.	Comunicación, adaptación al cambio, trabajo en equipo.	-Crear un modelo de no uso del papel dependiendo el área de trabajo. -Implementar un modelo de reciclaje de papel que se esté usando. -"RR.HH. como agente de transformación empresarial", la organización deberá implementar ecosistema de innovación para gestionar emociones positivas donde los empleados potencien su creatividad, pasión e iniciativa a la hora de brindar una calidad en el ambiente de trabajo (Ballesta, 2014).
SOSTENIBILIDAD	-No se evidencia la ecología dentro la empresa. -No se implementa el uso de re-	Adaptación al cambio, motivación, autodesarrollo, innovación.	-Incluir criterios ambientales y sociales en el análisis de riesgos.

	ciclaje de forma externa (casa) e interna (empresa).		-Evaluar los servicios ecosistémicos. -Desarrollar productos con ecodiseño para llamar la atención del público. -Las personas como agentes de transformación empresarial. Se debe implementar un cambio cultural derivado de proyectos de transformación donde se refuercen conductas y se promuevan comportamientos deseables, con el objetivo de empoderar a cada empleado dentro de la organización para cuidar el entorno ambiental (Ballesta, 2014).
TENDENCIA CULTURAL: MERCADOTECNIA PERSONALIZADA	- Poca publicidad llamativa. - No toman en cuenta la opinión o necesidades del público.	Atención al cliente, negociación, trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente.	-Cultura de la innovación y servicio al cliente. -Personalizar los productos. -Buscar contenido que le guste al público. -"Promoviendo bienestar y compromiso", el gerente desarrolla prácticas de gestión del talento humano orientadas al bienestar y compromiso de las personas, con el objetivo de

			que las personas aprendan y aporten, desplieguen con mayor entusiasmo a la productividad, creación de nuevas ideas en el mercado y un clima laboral positivo (Ballesta, 2014).
TENDENCIA ECONÓMICA: CAPITALISMO MORAL	- Se piensa más en los rendimientos financieros - Pocas iniciativas para los cambios e implementación de estrategias laborales diferentes a incentivos económicos.	Pensamiento analítico y crítico, negociación, autodesarrollo, toma de decisiones.	-"El alineamiento entre las iniciativas de cambio y la estrategia empresarial". Desarrollar mecanismos de comunicación asertiva, participativa y vinculada con la parte social de las personas (Balles2014).
LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL	- Resistencia al cambio. - Poca formación en temas de inteligencia artificial. - Limitación al acceso tecnológico.	- Creatividad. - Innovación. - Proactividad. - Solución de problemas y conflictos en línea. - Liderazgo. - Inteligencia emocional. - Comunicación digital. - Adaptación al cambio.	- Formación en nuevas tecnologías. - Estrategias de fortalecimiento de las capacidades individuales en manejo tecnológico. - Diseñar ambientes colaborativos de trabajo para promover la innovación empresarial. - Desarrollar programas con líderes transformacionales. - Programas de asistentes digitales con chatbots, internet de las

			cosas, seguridad de datos y ciberseguridad. - Aplicar la migración a la multi-nube, con el objetivo de rendimiento y soporte de cada situación. - Comercio en línea.
CAMBIO CLIMÁTICO 1	- Consumismo. - Falta de cultura ambiental. - Desinformación.	- Respeto - Solución de problemas y conflictos. - Trabajo en equipo. - Manejo de relaciones sociales. - Comunicación. - Innovación. - Disciplina. - Adaptación al cambio.	- Establecer políticas medioambientales. - Planificar proyectos asociados al medioambiente. - Asignar presupuestos para programas de aprovechamiento de residuos sólidos. - Promover el manejo eficiente del agua, uso de energía solar. - Promover la movilidad sustentable. - Reestructurar procesos donde se cuide el medioambiente.
SERVICIO AL CLIENTE POR MEDIOS TECNOLÓGICOS: aplicable en servicios de salud, educación, financieros.	- Resistencia al manejo de las tecnologías para la teleconsulta o telemedicina. - Resistencia a la presencialidad por exposición a riesgo bilógico.	- Toma de decisiones. - Comunicación. - Trabajo en equipo. - Liderazgo. - Adaptación al cambio. - Tolerancia. - Empatía. - Resiliencia. - Orientación al cliente. - Manejo de las	- Establecer política de seguridad y salud en el trabajo. -Implementar programas de estilo de vida saludable. - Diseñar sistemas de vigilancia epidemiológica. - Formación en temas de salud. - Suministro de elementos de pro-

		relaciones sociales. - Autocuidado. - Disciplina. - Ética laboral. - Comunicación. - Manejo del estrés. - Manejo del tiempo. - Inteligencia emocional. - Confianza.	tección personal. - Transformación empresarial con coach. - Evaluaciones del desempeño.
MANEJO DE OTRO IDIOMA	- Dificultad en el uso del idioma por edad, acceso a la formación, falta de recursos económicos, falta de tiempo, el miedo al no entender el idioma.	- Interacción. - Comunicación. - Adaptabilidad del cambio. - Liderazgo. - Escucha activa y participativa. - Creatividad. - Iniciativa. - Tolerancia al error.	- Sensibilización. - Adaptación a entornos laborales cambiantes. - Promover cambios culturales. - Estrategias de aprendizaje social. - Planes de formación.
HOME OFFICE	- Autodisciplina - Separación de la vida y lo laboral. - Incremento de gastos en la casa. - Disminución de la compensación económica. - Limitación al internet. - Confinamiento disfrazado.	- Autodisciplina. - Creatividad. - Colaboración. - Comunicación. - Trabajo en equipo. - Pensamiento crítico y de análisis. - Toma de iniciativa. - Tolerancia ala estrés. - Responsabilidad. - Confiabilidad. - Disciplina. - Comunicación digital. - Adaptabilidad. - Razonamiento y resolución de problemas. - Manejo de tiempo.	- Asignación de líderes de transformación. - Programas de calidad de vida. - Programa de desarrollo de nuevas competencias. - Programa de innovación y toma de decisiones.

REDES SOCIALES	Con el uso generalizado de las redes sociales se pueden presentar problemas de comunicación entre las personas que hacen parte de una organización, lo cual puede conllevar a malos entendidos si no se cuenta con la habilidad de comunicar efectivamente y llevar a la mala toma de decisiones.	- Comunicación efectiva. - Resolución de conflictos. - Toma de decisiones. - Pensamiento crítico. - Flexibilidad.	Con los cambios organizacionales generados por el uso de las redes sociales surge la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes, así como establecer mecanismos de confianza que permitan la comunicación efectiva.
CAMBIO CLIMÁTICO 2	Resistencia al cambio, cultura, conocimiento, falta de conciencia, liderazgo, desaprender. Esos problemas se pueden llegar a presentar cuando no se tiene la conciencia por el daño ambiental que se genera.	Empatía, conciencia global, optimismo, adaptabilidad al cambio, conocimiento de mi entorno, responsabilidad, empoderamiento, pensamiento estratégico.	Iniciativas de transformación, participación en equipos interdisciplinarios, capacitación constante en lo que se necesita mejorar dinámicas de participación ejemplarizantes. Análisis de los factores externos que intervienen en la transformación y mejora de la organización, es así que se puede llegar a un punto de equilibrio entre inversión y sostenibilidad.
DESPLAZAMIENTO DE LA CLASE MEDIA	- Resistencia al cambio. - Problemas de productividad por falta de innovación y creatividad.	- Innovación. - Creatividad. - Adaptación al cambio.	- Adecuar para los empleados espacios físicos o virtuales para la creatividad, con mensajes o deco-

			raciones que estimulen la innovación, cambio, creatividad y mejora continua; en general un ambiente que facilite el trabajo participativo.
TRANSFORMACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	Resistencia al cambio, estrés, negativismo, miedo. Conocer a detalle cada una de las habilidades con las que cuenta el personal permitirá, también, explotar el talento y enfocarlo hacia las mejoras que se necesiten.	Pensamiento flexible, proactividad, iniciativa, motivación, positivismo, organización, responsabilidad, manejo del tiempo, creatividad.	Rediseño organizacional, cambiar la convicción de lo que es un puesto de trabajo, organización con pensamiento flexible, propuestas de mejora, orientación en los nuevos modelos a implementar.
EL PAPEL PROFESIONAL Y OCUPACIONAL DE LA MUJER	- Comunicación asertiva. - Liderazgo inspirador. - Empatía. - Simpatía. - Optimismo. - Motivación. - Influencia. - Gestión de conflictos. - Adaptabilidad. - Trabajo en equipo. - Orientación a resultados. - Creatividad. Las barreras o reacciones negativas que se pueden tener en esta tendencia son los estereotipos y barreras culturales que se tienen en los líderes o miembros de una empresa, ya que las mujeres aún no son valoradas y reconocidas	- Capacitar y apoyar a las mujeres para asumir roles de liderazgo y romper con los estereotipos. - La formación en inteligencia emocional y en psicología positiva es clave para promover relaciones de empatía y franca camaradería con profesionales cuya diversidad se expresa en diferencias generacionales, multiplicidad de intereses, historias profesionales y distintas perspectivas funcionales. - Empowerment. - Igualdad de condiciones salariales y prestacionales .-Apoyo económico	

	por sus capacidades y habilidades. Las mujeres pueden tener indisposición y tener miedo al rechazo. Esto puede generar inseguridades y que se cohíban de opinar o tomar decisiones.	para que las mujeres desarrollen estudios técnicos, tecnológicos, profesionales, etc. - Creación de políticas de inclusión para acabar con la brecha de participación (licencias de maternidad, servicios de cuidado infantil, atención a personas mayores). - Políticas de trabajo flexible - Adoptar políticas que permitan reducir y redistribuir el trabajo no remunerado, por ejemplo, mediante el aumento de empleos remunerados en la economía asistencial y alentar a los hombres a compartir el trabajo de cuidado y el trabajo doméstico. - Establecer políticas que penalicen y sancionen todas las formas de acoso y violencia de género en el lugar de trabajo.
INNOVACIÓN EMPRESARIAL	- Toma de decisiones. - Trabajo en equipo. - Adaptación al cambio. - Creatividad e innovación. - Empatía y tolerancia. - Resiliencia. - Liderazgo.	- Empoderamiento. - La innovación: se entiende y asume como el resultado del trabajo colaborativo de distintos talentos. Cuando la dinámica acelerada de cambio es un índice de la volatilidad a la cual el mercado evoluciona y responde, cabe esperar que una empresa tendrá ante sí, el imperativo de innovar, independientemente del sector

			económico, en el cual su actividad esencial esté centrada.
ECONOMÍA DIGITAL	- Adaptación al cambio. - Comunicación digital. - Creatividad e innovación. - Eficiencia y orden. Los problemas que se podrían presentar es el uso generalizado y en aumento de las TIC conlleva sucesos de pérdida masiva de puestos de trabajo, dado que, no solo se automatizan las tareas rutinarias del trabajo, sino que también se exponen al riesgo las tareas cognitivas que hasta hace poco se consideraban no automatizables.		- Los nuevos líderes empresariales afrontarán la difícil tarea de ceder poder e influencia, cuando deban trabajar en dinámicas de colaboración con computadores inteligentes y sistemas cognitivos. - La innovación empresarial en cultura digital comienza con la renovación de las prácticas tradicionales de gestión de personas y se consolida con el compromiso de apoyar decididamente el desarrollo e implantación de sistemas, procesos, prácticas y enfoques que contribuyan a la efectiva instauración de una cultura innovadora. -Redes sociales, tanto internas como externas, permiten desarrollar entornos personalizados de aprendizaje, gestionar el talento en red, potenciar el prestigio de la marca empresarial como excelente lugar para trabajar, diseñar ambientes colaborativos de trabajo para promover la innovación empresarial.
INESTABILIDAD ECONÓMICA	- Incertidumbre entre las personas por tener miedo a perder el empleo.	- Iniciativa. - Liderazgo. - Honestidad. - Visión. - Capacidad de tomar decisiones.	- Contar con líderes emocionalmente inteligentes y de esclarecido pensamiento es-

	- Las personas pueden presentar estrés.		tratégico, con el propósito de que tengan una visión de negocios significativa. -El líder asume el rol de coach para facilitar la aceptación de parte de los miembros de su equipo del elevado impacto potencial implícito en los proyectos de transformación organizacional.
DIFERENCIAS IDEOLÓGICAS Y POLÍTICAS	- Diferencias entre los trabajadores por no tener la misma ideología, puede causar que no haya un buen trabajo en equipo. - Temor a pensar diferente y expresar sus ideas por miedo a ser despedido.	- Libertad. - Honestidad. - Respeto. - Justicia. - Trabajo en equipo.	- Crear en los trabajadores una inteligencia emocional y psicológica, con el objeto de promover relaciones de empatía y franca camaradería con profesionales cuya diversidad se expresa en diferencias generacionales, multiplicidad de intereses, historias profesionales, disímiles y distintas perspectivas funcionales.
LA SALUD MENTAL A raíz de la pandemia se busca que los individuos fortalezcan el bienestar físico, psicológico y emocional en pro de disminuir los factores relacionados con las enfermedades (síndrome	- Se hace necesario que las organizaciones tengan empatía frente a su talento humano. - Que se creen lazos de sociabilidad. - Tener una gerencia de puertas abiertas, en donde se escuche el		- Se deben de crear políticas enfocadas al bienestar emocional de los colaboradores de la organización. - La reinvención continua del profesional es necesaria para modelar su capacidad de adap-

del Bournot o estrés) que se pueden producir dentro de las organizaciones.	personal. - Trabajo en equipo en pro del cumplimiento de objetivos. En ecosistemas de innovación es clave gestionar las emociones en positivo, para potenciar la creatividad, pasión e iniciativa de colaboradores asignados a proyectos de alto riesgo y gran potencial transformador. - El personal debe tener capacidad de adaptación al cambio. - La gerencia debe de buscar mejorar las habilidades comunicativas en sus colaboradores. - Resolución de conflictos - Tolerancia a la presión - Respeto por las opiniones de los demás	tación a entornos laborales tan cambiantes. - Cambio cultural derivado de los procesos de transformación donde se reconozca a los colaboradores como individuos que sienten, piensan y necesitan una red de apoyo como lo es la organización. - Innovar en la era digital y tecnológica como canales de comunicación para que los colaboradores se sientan escuchados en cualquier espacio. - Promover la formación en inteligencia emocional y en psicología positiva por medio de relaciones de empatía. - El líder deberá asumir el rol de un coach, para facilitar la aceptación y disminuir el estrés y la incertidumbre.
CAMBIOS CULTURALES Día a día la sociedad está en constante cambio y transformación, lo que conlleva a la diversidad cultural en tradiciones, costumbres, hábitos creencias y experiencias, donde se hace necesario que las organizaciones sean inclusivas	- Trabajo en equipo, permitirá mantener un adecuado clima laboral. - Sociabilidad, tener la capacidad de relacionarse con cualquier persona en el lugar de trabajo. - Aceptación social. - Respeto por la diversidad y diferencia de opiniones. - Tolerancia a los demás. - Pensamiento creativo.	- Proponer actividades como el día del género, en donde se contribuya a la aceptación de la diversidad sexual. - Los gerentes deben de socializar y poner en marcha la implementación de los valores corporativos. - Realizar integraciones y conductas compartidas. - Llevar a cabo capacitaciones orientadas hacia la diversidad de género, basándose en el respeto y la aceptación. -Crear una cultura

		fuerte, que esté anclada en valores, y potenciada por políticas que construyan ambientes laborales incluyentes.
EVOLUCIÓN DE LA FAMILIA Es evidente que las familias han cambiado con el pasar de los años, convirtiéndose del núcleo tradicional, a lo diverso. Son muchos los estudios que ponen en evidencia que algunas han sido rechazadas por la sociedad en la que viven.	- La aceptación, cuando se integra a las familias tal y como son, se logra trabajar en armonía. - Comunicación: es necesario transmitir de manera clara y respetuosa las ideas de cada uno de los integrantes y de sus núcleos.	- Es fundamental crear planes o actividades de relacionamiento familiar en el entorno laboral, esto permite cercanía con la empresa, crear un sentido de identidad y pertenencia.

Fuente: Los autores

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La cultura organizacional aporta un nuevo paradigma para interpretar a las organizaciones y poder determinar modelos gerenciales orientados hacia el cambio y la transformación organizacional, a partir de tendencias de cambio en el entorno, lo cual le da una visión sistémica y estratégica.

- La gestión de la cultura y el cambio organizacional supone una visión sistémica para vincular las tendencias de cambio como punto de partida de la construcción de una cultura organizacional, que desde una visión estratégica, sirve como soporte de procesos de transformación organizacional. Así, se soporta un modelo organizacional y gerencial que relaciona ENTORNO (cambio), ORGANIZACIÓN (transformación organizacional), CULTURA ORGANIZACIONAL (sistema sociotécnico, sistema cultural) y PERSONAS (talento humano).

- Respecto a los valores organizacionales y valores personales, se pueden encontrar coincidencias en el servicio al cliente, el compromiso y

cumplimiento, lo que facilita que al hacer parte de la cultura organizacional, se logren los objetivos organizacionales.

- Dado que la organización mantiene la permanencia de unos valores sociales y personales, coincidentes con los que manejan las personas, que están contenidos en su misión, visión y se proyectan a sus estrategias, este estudio demostró que cuando se comunican como una visión de continuidad, la aceptación del cambio es mayor. Esto es porque comunicar una visión de continuidad, además de los cambios, promueve una sensación de seguridad e identidad intacta en los colaboradores. Entre más grandes los cambios anunciados, mayor el efecto positivo de asegurar su continuidad.

- Se encontraron menores espacios para desarrollar grupos informales, reconociendo la inexistencia para vincularlos a la organización, como se puede evidenciar en lo referente a ese aspecto. En lo que se refiere al reconocimiento a compañeros de trabajo, la confianza y la empatía con 19.4% y 14.3%, obtuvieron las menores aceptaciones, siendo características necesarias para orientar la conformación de grupos sociales informales.

- La percepción de las personas acerca del grado de formalidad de la organización, llevan a concluir que se encuentra una flexibilidad en la organización, al clasificarla con mayor porcentaje en el *grado 3*, con el 71.4%, lo que muestra una organización con equilibrio entre lo formal y lo informal, permitiendo participación de las personas en las decisiones de la organización.

6.2 Recomendaciones

- La cultura organizacional es única y propia de cada organización, por lo que no se debe intentar copiar las características y dinámicas de una organización para adaptarlas a condiciones propias de otra, dando como resultado problemas de desajustes y conflictos internos de motivación e identificación con la organización.
- Los procesos de intervención de la cultura organizacional son a largo plazo, por lo que no se deben hacer esperando resultados inmediatos y a corto plazo. Lo que sí se puede es establecer indicadores de avance en la transformación cultural de las organizaciones, por lo que es necesario definir e implementar indicadores de gestión relacionados con la cultura organizacional.

- El estudio de la cultura organizacional tiene en cuenta un sistema sociotécnico y un sistema cultural, los cuales se complementan para lograr objetivos personales y objetivos organizacionales. Esto requiere que exista sinergia y complemento entre la intervención de la cultura organizacional y la estructura organizacional para que se generen espacios o ambientes de trabajo acordes con los valores y demás elementos definidos en la misión y visión de la organización.

- Luego de identificar los elementos e interacciones que caracterizan la cultura organizacional se puede lograr su intervención mediante estrategias orientadas y centradas en las personas, tanto para aspectos de gestión como de estructura organizacional, teniendo en cuenta la participación, la colaboración y la motivación.

Referencias bibliográficas

Abravanel et al. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Fondo editorial Legis.

Achor, S. (2012). Positive Intelligence. *Harvard Business Review*, January 2012.

Agudelo, B.; Velásquez, L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa.* (Trabajo de grado para optar al título en Maestría en Administración del Desarrollo Humano Organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira). Pereira.

Aktouf, O. (1996). *La administración: entre tradición y renovación.* Cali: Universidad del Valle.

Anzola, O. (2011). *La cultura organizacional: como elemento determinante en la perdurabilidad de las organizaciones.* Editorial Académica Española.

Anzola, O. y Puentes, C. (2007). *Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas pyme*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ballesta, O. (2014). *Buenas prácticas y lecciones aprendidas para innovar en recursos humanos*. En: https://talentoenexpansion.com/2014/11/02/buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas-para-innovar-en-rrhh/. Revisado en junio de 2016.

Blank, L. (1990). *Administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali: Centro editorial Universidad del Valle.

Bosche, M. (1984). "'Corporate culture' la culture sans histoire". *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre.

Boston Consulting Group. (2008). *BCG. Creating People Advantage: cómo afrontar los desafíos de RR.HH. en todo el mundo hasta 2015.* Boston: The Boston Consulting Group.

Calderón, G. (s. f.). Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado (Ponencia). *Seminario Investigativo sobre Cultura Organizacional en la carrera de Administración de Empresas*, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Cameron y Quinn. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework.* EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos.* 5ed. México: McGrawHill.

Cruz, J. y Vélez, J. (2016). *Diseño del sistema de gestión de calidad en el proceso de atención al cliente para el fondo de pensiones y cesantías Protección S. A. en la oficina de servicio de Av. Suba.* (Trabajo de grado

especialización en Gerencia Integral de la Calidad, Universidad Sergio Arboleda). Bogotá.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Revista Estudios Gerenciales, 29,* 350-355.

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica.* 5 ed. México: Prentice Hall.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura.* Bogotá: Norma.

González, A. y Pazmiño, S. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando, 2*(1), 62-67.

González, A. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. *Revista Ciencias de la Educación, 20,* 35, 164-184.

Guerra-Cruz, R. A. (2019). *Influencia de la edad, el estado civil y la instrucción en la comunicación organizacional de una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados.* 6ed. México: Prentice Hall.

Hofstede, G. (2002). *Culturas y organizaciones: el software mental. Ciencias sociales.* Madrid: Alianza editorial.

Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* 14ed. México: McGrawHill.

Kotter, J. (2012). *El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter.* https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf.

Madrigal-Torres, B. E., Baltazar-Silva, A., Franco-García, R. G., González-Montoya, H., Ochoa-Ramos, A. L., Madrigal-Torres, R. y Gómez-Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*.

Martínez, E., Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) Valle de México. *Revista Gestión y Estrategia, 36,* pp. 53-65.

Marulanda, C., López y Castellanos, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *Revista AD-minister 29*, pp. 163 – 176.

Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa. 21* (37), 136-169. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681

Morgan. G. (1995). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.

Naranjo, J. y Ruiz, Y. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la

difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas 8* (2), Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Patiño, G. (2019). *Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados en las cooperativas multiactivas de Ibagué.* (Trabajo de grado. Maestría en Administración Universidad del Tolima). Ibagué.

Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1984). *Busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*= In search of excellence.

Pettigrew, A. M. (1979). En el estudio de las culturas organizacionales. *Administrative Science Quarterly,* 24.

Reinoso, J. y Uribe, M. (2010). *Los indicadores de gestión y su incidencia en la cultura organizacional.* Ibagué: Universidad del Tolima.

Reyes, J. y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* , *7*(1), 201-217. Epub 01 de septiembre de 2019. Recuperado en 04 de febrero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional.* Editorial Hall, México.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración.* 8ed. México: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ed. México: Pearson.

Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schermerhorn, J. (2013). *Administración.* 2ed. México: Limusa Wiley.

Scott, R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Revista Gestión y Política pública, 14,* 3, 439-463.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: la organización inteligente*. Editorial Granica, México, 397.

Serna-Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. 10ed. Bogotá: Editorial 3R.

Siliceo, A. et al. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw Hill.

Téllez, J. A. V., Patiño, J. C. S. y Ambriz, K. L. R. (2014). La relación del compromiso organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en el León, Guanajuato. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, (16).

Torres, S. y Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Revista Cuadernos de Administración, 19* (32): 111-133, julio-diciembre, Bogotá.

Tremblay, M. y Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en

relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración, 35*, Cladea, Bogotá.

Yusoff, W. & Omar, S. (2011). Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 6* (2), 145-153.

Vesga, J., Rubiano, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. y Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica* , *27* (1), 52-61. https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27n1.7

Anexos

Anexo 1. *Cuestionario de cultura organizacional*

CULTURA ORGANIZACIONAL
El presente cuestionario está orientado a identificar las características principales de la cultura organizacional presente en la empresa. Para ello, se requiere su colaboración para dar respuesta a las preguntas formuladas en cada ítem, de acuerdo con su experiencia y vivencia organizacional. No se requiere nombre.
I. IDENTIFICACIÓN. a. Género: Masculino _____ Femenino _____ Edad: _____ años b. Experiencia en el cargo: _____ años c. Nivel de educación: Bachiller _____ Técnico _____ ¿Cuál?_____ Tecnólogo _____ ¿Cuál?_____ Profesional _____ ¿Cuál?_____ Posgrado _____ ¿Cuál?_____ Otro_____ ¿Cuál?_____ d. Estado civil: casado _____ soltero _____ unión libre _____ otro ___ ¿cuál? _____. e. No. de hijos: _____.
II. A NIVEL PERSONAL. 1. Identifique tres (3) valores personales que lo identifican. Marque con una X.

Liderazgo _____ Honradez _____ Compromiso _____ Pertenencia _____ Don de gentes _____ Lealtad _____ Disciplina _____ Amabilidad _____ Amistad _____ Otro ___ ¿Cuál?_____.

2. Identifique tres (3) habilidades administrativas que lo caracterizan.
Logro de metas _____ Dominio tecnológico _____ Trabajo en equipo _____ Servicio al cliente ___ Relaciones interpersonales _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

3. Diga 3 fortalezas suyas.
_____.
4. Diga 3 debilidades suyas.
_____.

5. Clasifique los siguientes aspectos en orden de importancia para usted, empezando con 5 como el más importante y finalizando con 1 como el menos importante. Puede seleccionar hasta 5 aspectos.
Familia _____ Trabajo _____ Estudio _____ Salud _____ Amigos _____ Dinero _____ Ascenso laboral _____ Empresa _____ Otro _____ ¿Cuál? _____.

6. ¿Cuál es su mayor pasión (puede elegir de 1 a 3 opciones)?
Deporte_____Lectura_____Reunionessociales____Viajes _____ Otro _____ ¿Cuál? _____.

III. A NIVEL ORGANIZACIONAL

7. Señale con una X ¿cómo ve a su empresa?
Comounafamilia__Ungrupo_____unaorquesta_____un equipo___ Otro__ ¿Cuál? _____.

8. De 1 a 5 califique los siguientes aspectos de su organización, en donde 5 es excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 muy malo.

Instalaciones _____ Muebles y equipos _____ Tecnología ____ Comunicación ___ Trabajo en equipo _____ Trato humano _____ Dirección ____ Apoyo en el trabajo ____ Remuneración _____ Clima de trabajo ____ Relaciones interpersonales _____ Otro _____ ¿Cuál? _____ _____.

9. De su experiencia en la organización, ¿cuáles son las creencias y valores que prevalecen y más se recalcan en la organización? Marque hasta 3.
Compromiso _____ Lealtad _____ Servicio al cliente _____ Calidad _____ Trabajo en equipo _____ Liderazgo _____ Innovación _____ Cumplimiento _____ Responsabilidad social _____ Otro _____ ¿Cuál? _____ _____.

10. Para usted, ¿cuáles son las normas más importantes en la organización? Marque hasta 3.
Puntualidad____Presentación personal____Presentación de informes _____ Cuidado de instalaciones y equipos _____ Respeto con las personas _____ Conocimiento de procesos y procedimientos _____ Otro _____ ¿Cuál?_____ _____.

11. ¿Cuáles son sus principales aspectos informales (ceremonias, rituales) dentro y fuera del trabajo, que se practican en la organización? Marque hasta 5.
Saludos _____ Reunión de celebraciones _____ Comidas y refrigerios _____ Conformación de grupos por afinidad _____ Jornadas de apoyo social externo _____ Otro____ ¿Cuál? _____.

12. ¿Cuál es el lenguaje predominante en el discurso diario (las palabras más utilizadas, los clichés, las expresiones más comunes)? mencione hasta 5, ejemplo, cliente, calidad, región, competitividad, familia, etc.
_____
_____
_____.

13. ¿Cuáles son las historias, anécdotas o leyendas más comunes que se comparten en la organización? Señale hasta 3.
Acerca de los pioneros de la empresa _____ Acerca de experiencias con clientes _____ Acerca de colaboradores destacados en la organización _____ Acerca de emprendedores que han salido adelante con sus proyectos _____ Acerca de responsabilidad social _____ Acerca del país o la región _____ Otra _____ ¿Cuál? ____ _____.

14. ¿Cuáles son los sistemas de recompensa que existen en la organización?
Incentivos económicos _____ Permisos _____ Incentivos en especie _____ Reconocimiento organizacional ____ Ascensos _____ Ninguno _____ Otro _____ ¿Cuál? _____ _____.

15. ¿Cuáles son los temas favoritos en las conversaciones informales y las "charlas de pasillo"? Seleccione hasta 3.
Trabajo ____ Familia _____ Deportes _____ Política _____ Religión _____ Personales _____ Otro _____ ¿Cuál? ____ _____.

16. En el siguiente cuadro, enuncie tres personas influyentes en la organización, colocando entre paréntesis la característica por la cual se le menciona, que puede ser liderazgo, conocimiento, respeto, etc.

NOMBRE	*CARACTERÍSTICA PERSONAL*

17. ¿Existen subgrupos identificables en la organización, de trabajo, estudio u otra cosa? SÍ __ NO __. Si respondió

SÍ identifíquelos (hasta 5) con una característica del grupo, ejemplo, por estudio, afición, actividad, etc. Si respondió NO pase a la pregunta 18.

SUBGRUPO	*CARACTERÍSTICA*

18. Califique de 1 a 5, marcando con una X, el grado de formalidad de su organización según las características presentadas entre paréntesis:

5 _____ (existen reglas y normas para todo, no se permite la participación y hay muchos trámites que a veces dificultan el logro de objetivos),
4 _____ (si bien existen normas y reglas, estas se revisan periódicamente y se permiten excepciones en contadas ocasiones),
3 _____ (existen normas y reglas que sirven para solucionar problemas, se permite la participación y hay cierto grado de flexibilidad),
2 _____ (se privilegia la participación, existen grupos y comités de trabajo, la organización es flexible y se cumplen metas) y
1_____ (la organización es muy flexible, sin tantas normas y reglas, no se exige mucho).

19. ¿Cómo quisiera que lo motivara su organización cuando usted ha cumplido con sus metas? Marque con una X hasta 3 opciones
Estudios _____ Apoyo familiar _____ Permisos _____
Ascensos _____ Reconocimiento organizacional _____

incentivos económicos ____ Otro __ ¿Cuál? _____
_____.

20. Usted cree que las cosas en nuestro país: Mejorarán
___ Seguirán igual ____ Empeorarán ____.

Fuente: Grupo de investigación ECO, 2019.

José Alejandro Vera Calderón

Administrador de empresas de la Universidad del Tolima, especialista en Gerencia de Proyectos de la Uniminuto y magíster en Administración de la Universidad del Tolima. Profesor auxiliar de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima. Miembro del Grupo de Investigación en Emprendimiento y Cultura Organizacional (ECO) de la Universidad del Tolima. Autor de varios libros, artículos y ponencias sobre temas de emprendimiento, cultura organizacional, economía rural, financiación empresarial y otros temas de las ciencias económicas.

Enrique Ramírez Ramírez

Magíster en Administración con énfasis en Finanzas, convenio ITESM México, Universidad Autónoma de Bucaramanga (2006). Especialista en Finanzas Públicas, ESAP - Universidad del Tolima (1999). Especialista en Evaluación Social de Proyectos, Universidad de los Andes (1996). Administrador público. Amplia experiencia en el sector administrativo, financiero, procesos de planeación, formulación y evaluación de proyectos, tanto en el sector público como en el privado; así como experiencia docente universitaria de 28 años; Investigador principal, miembro del Grupo de Investigación en Mercadeo y Negocios Internacionales (GIMN) de la Universidad del Tolima, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima. Director de diferentes trabajos de grado en universidades públicas y privadas.

Partiendo de la hipótesis de permanencia del cambio en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional para modificar el comportamiento de las personas, se presenta el desarrollo de una investigación llevada a cabo por el Grupo de Investigación en Emprendimiento y Cultura Organizacional (ECO) sobre cambio y transformación organizacional.

Siendo así, se parte por presentar el problema que ocurre en las organizaciones a partir del cambio planteado en su entorno general y específico marcado por megatendencias y cómo ese cambio obliga a las organizaciones a transformar sus estructuras o formas organizacionales a través de la gente. Es así como expresa González (2010) que la gestión del cambio plantea unas complejidades para la "Nueva Gerencia" que resaltan la importancia de las personas y su talento humano.

De este modo se desarrolla un estado del arte y un marco teórico que ayudan a comprender el problema y establecer relaciones causales entre variables, que se tratan de comprobar a través de un tratamiento metodológico aplicado en una empresa regional de servicios financieros. En este contexto, se presentan los resultados de una encuesta que evidencian diferentes categorías de análisis en aras de comprender la cultura organizacional de la organización y su posible intervención.

Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones referidas a la relación entre el cambio y la cultura organizacional, así como las referencias bibliográficas utilizadas durante el desarrollo del estudio, para que puedan ser el punto de partida para nuevas investigaciones o posibles intervenciones de la cultura organizacional.

ISBN: 978-628-7537-55-2

Universidad del Tolima
ACREDITADA DE ALTA CALIDAD
¡Construimos la universidad que soñamos!